



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

**El impacto de las tecnologías en la evolución de los nuevos perfiles buscados en el mercado laboral: aplicación a las empresas de consultoría.**

**Estudiante: Charline Thérèse Nicole Bourgis**

**Director: María José Martín Rodrigo**

**Madrid | Junio de 2023**



A mi tutor, por su paciencia, su disponibilidad y sus valiosos consejos, que contribuyeron a alimentar mi reflexión; a mi familia, por sus ánimos y por facilitarme los contactos que necesitaba para escribir este trabajo; y a las personas que respondieron a mis entrevistas, porque sin ellas, la realización de este trabajo fin de grado no habría sido posible.

## **RESUMEN**

En un mercado laboral en constante evolución, las tecnologías desempeñan un papel clave en la transformación de los nuevos perfiles buscados por las empresas de consultoría. Los avances tecnológicos han provocado una creciente demanda de competencias técnicas, como el dominio de programas informáticos y herramientas específicas. Sin embargo, las empresas también buscan perfiles con competencias no técnicas, en particular los soft skills, capaces de adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos. Este trabajo examina el impacto de las tecnologías emergentes en la evolución de los perfiles demandados en el sector de la consultoría, destacando la importancia de una combinación de competencias técnicas y no técnicas para contratar y ser contratado con éxito en el mercado laboral actual.

## **PALABRAS CLAVE**

Nuevas tecnologías - Desarrollo profesional - Perfiles solicitados - Mercado laboral - Empresas de consultoría

## **ABSTRACT**

In a constantly evolving labour market, technologies play a key role in the transformation of the new profiles sought by consultancy firms. Technological advances have led to a growing demand for technical skills, such as the mastery of software and specific tools. However, companies are also looking for profiles with non-technical competencies, in particular soft skills, capable of adapting quickly to technological changes. This thesis examines the impact of emerging technologies on the evolution of the profiles in demand in the consultancy sector, highlighting the importance of a combination of technical and non-technical skills to successfully recruit and be recruited in today's labour market.

## **KEY WORDS**

New technologies - Career development - Profiles in demand - Labour market - Consulting firms

# INDICE

<b>1. Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Finalidad y motivos.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Objetivos .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Metodología .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Marco teórico .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Nuevas tendencias tecnológicas.....</b>	<b>10</b>
2.1.1. Concepto .....	10
2.1.2. Determinantes de las nuevas tecnologías .....	11
2.1.3 Evolución .....	12
<b>2.2 El mercado laboral.....</b>	<b>13</b>
2.2.1. Definición y enfoques .....	13
2.2.2. Los retos del futuro .....	16
2.2.3. Los riesgos .....	17
2.2.4. Oportunidades .....	18
<b>2.3 El impacto de las nuevas tecnologías en el mercado laboral y en el desarrollo de nuevos perfiles.....</b>	<b>19</b>
2.3.1. Tipos de empleos emergentes y competencias necesarias .....	20
2.3.2. Transición profesional y adaptación de los programas educativos .....	21
2.3.3. Nuevas formas de empleo y trabajo .....	22
2.3.4. Repercusiones en las condiciones de trabajo y la salud mental .....	24
2.3.5. Nuevas desigualdades en el mercado laboral.....	25
<b>2.4 El desafío de las empresas consultoras ante la incorporación de las nuevas tecnologías ...</b>	<b>26</b>
2.4.1. Estrategias empresariales para adaptarse a la digitalización .....	27
2.4.2. Las competencias que necesitan los consultores para afrontar el cambio digital .....	28
2.4.3. Nuevas formas de organización del trabajo en este sector.....	29
2.4.4. Repercusiones en la gestión de los recursos humanos y las técnicas de contratación .....	30
<b>3. Estadística y análisis de datos .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1. El efecto y la influencia de la transformación digital en el perfil de los candidatos que buscan las consultoras .....</b>	<b>32</b>
3.1.1. Competencias técnicas requeridas.....	32
3.1.2. Competencias funcionales requeridas .....	35
3.1.3. Competencias transversales necesarias .....	36
<b>3.2. Nuevas oportunidades de adquisición de candidatos.....</b>	<b>37</b>

3.2.1. Las palancas de atracción e inversión que utilizan las grandes consultoras para atraer y retener nuevos talentos.....	38
3.2.1.1. Una nueva forma de contratación .....	39
3.2.1.2. Una mayor competencia con las grandes empresas tecnológicas .....	43
3.2.1.3 Una política de expansión internacional .....	45
3.2.1.4. Cumplimiento de medidas medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG).....	47
<b>4. Estudio de caso: análisis de la consultora EY.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 Presentación de EY y su posicionamiento en el mercado de la consultoría.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2 Análisis de las iniciativas de EY para adoptar nuevas tecnologías .....</b>	<b>49</b>
<b>4.3 Perfiles buscados por EY en relación con estas iniciativas .....</b>	<b>50</b>
<b>4.4. El impacto de las nuevas tecnologías en los empleados contratados de EY para responder mejor a los servicios que la empresa presta a sus clientes.....</b>	<b>52</b>
<b>En conclusión, las entrevistas realizadas a los profesionales de EY ponen de manifiesto el profundo impacto de las nuevas tecnologías en los empleados de la firma. Deben desarrollar constantemente sus habilidades, adaptarse a nuevas funciones, colaborar entre disciplinas, beneficiarse de la automatización de tareas y aprovechar las mayores oportunidades profesionales. Gracias a estos cambios, los empleados de EY están mejor preparados para prestar servicios de calidad y satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes. ....</b>	
<b>5. Conclusiones .....</b>	<b>54</b>
<b>6. Referencias.....</b>	<b>58</b>
<b>7. Anexos .....</b>	<b>61</b>
<b>7.1. Entrevista 1: Séverine, asesora ejecutiva de seguros y responsable de reclutamiento en su unidad. ....</b>	<b>61</b>
<b>7.2. Entrevista 2: Mathieu, consulting account manager en part time .....</b>	<b>65</b>
<b>7.3. Entrevista 3: Adrien, auditor financiero recién graduado.....</b>	<b>68</b>

## **1. Introducción**

El presente trabajo muestra el creciente impacto de las nuevas tecnologías en el mercado laboral, más concretamente en el sector de la consultoría. En un mundo en constante cambio, los avances tecnológicos han reconfigurado el reclutamiento y el funcionamiento de las empresas, creando nuevas oportunidades pero también retos sin precedentes. Es esencial comprender cómo influyen el auge de la tecnología y la digitalización en la demanda de nuevos perfiles profesionales y en las competencias que buscan las empresas de consultoría.

Para entenderlo, el objetivo de este estudio es, por tanto, explorar la interacción entre las nuevas tecnologías y los cambios en los perfiles buscados en el mercado laboral.

Examinaremos cómo las tecnologías han redefinido las competencias necesarias en este sector, así como las consecuencias para la transición profesional y la adaptación de los programas educativos. Además, analizaremos las nuevas formas de empleo y trabajo que están surgiendo como resultado de estos avances tecnológicos, al tiempo que examinaremos las repercusiones en las condiciones de trabajo y la salud mental de los empleados como consecuencia de estas transformaciones digitales.

En este contexto, las consultorías desempeñan un papel clave, ya que se enfrentan directamente a la aparición de estas nuevas tecnologías y siempre quieren ofrecer soluciones innovadoras de vanguardia. A continuación, estudiaremos las estrategias que están poniendo en marcha para adaptarse a la digitalización, las competencias necesarias para hacer frente a este cambio y las nuevas formas de organización para la gestión de los recursos humanos y las técnicas de contratación.

Por último, esta investigación incluirá un análisis de datos y estadísticas para entender cómo la transformación tecnológica y digital ha influido en los ejecutivos y trabajadores de las principales consultoras e identificar las tendencias actuales de contratación.

Desde estos elementos, esta tesis pretende profundizar en el conocimiento del impacto de las nuevas tecnologías en los nuevos y futuros perfiles de las empresas de consultoría. En la sociedad actual, un análisis de este tema es muy importante y crucial en un contexto de crisis económica y post-pandémica, en el que los avances tecnológicos están remodelando el panorama profesional y obligando a individuos y organizaciones a adaptarse continuamente.

### **1.1. Finalidad y motivos**

En septiembre de 2022, terminé mis prácticas como consultor de estrategia digital en una importante consultora, EY, y me enfrenté a un reto apasionante. Con la irrupción de la tecnología digital y la creciente demanda de soluciones innovadoras por parte de los consumidores en todos los sectores, era imprescindible replantearse constantemente nuestra forma de trabajar para ofrecer a nuestros clientes soluciones adaptadas a la era digital.

Durante mi tiempo aquí, he tenido que desarrollar estrategias para ofrecer soluciones y mejoras digitales a los clientes y desarrollar nuevas funcionalidades para sus aplicaciones. Sin embargo, rápidamente me di cuenta de que esto exigía un profundo cuestionamiento de las competencias

de los equipos y de nuestra capacidad para adaptarnos rápidamente a las nuevas exigencias, que a veces me parecían futuristas.

El impacto de las nuevas tecnologías en el mercado laboral era innegable. Los perfiles que buscaban las empresas estaban cambiando, pasando a primer plano las competencias en digitalización, gestión de datos, desarrollo de aplicaciones y muchas otras. Me di cuenta de que era crucial comprender estos cambios y anticiparse a las necesidades futuras en términos de recursos humanos.

Me fascinaron los rápidos y constantes cambios en el entorno profesional, así como la creciente importancia de las competencias digitales desde mis primeras experiencias profesionales, a pesar de haber nacido en una generación ya digitalizada. La crisis sanitaria mundial vinculada a la pandemia del COVID-19 también ha acelerado esta transformación, con una mayor demanda de soluciones a distancia y una digitalización acelerada de los procesos.

Según mi experiencia, las empresas que triunfaron fueron las que supieron adaptarse rápidamente, innovar y adoptar nuevas tecnologías para seguir siendo competitivas. Por lo tanto, era vital comprender en profundidad los retos de esta transformación digital y analizar el impacto en los perfiles buscados por las empresas.

El objetivo de mi tesis es, por tanto, estudiar las tendencias actuales del mercado laboral vinculadas a las nuevas tecnologías y explorar cómo estas tendencias están cambiando las competencias buscadas por las empresas de consultoría. Me propongo analizar los testimonios de profesionales de la consultoría para obtener su opinión sobre cómo estas tendencias han modificado el perfil de los candidatos que buscan.

Este estudio me permitirá comprender mejor las implicaciones de la transformación digital en el mercado laboral e identificar las competencias clave que serán necesarias para tener éxito en este nuevo entorno.

Esta tesis puede contribuir a proporcionar una orientación práctica a los profesionales de la consultoría y a los estudiantes que deseen prepararse eficazmente para afrontar los retos del mundo laboral digital.

## **1.2. Objetivos**

El objetivo principal de esta tesis es estudiar los distintos impactos de las nuevas tecnologías en la evolución de los perfiles demandados en el mercado laboral de las empresas de consultoría y comprender cómo influye en sus prácticas de contratación.

Para alcanzar este objetivo, hemos definido varios objetivos secundarios:

- Analizar en detalle las tecnologías emergentes surgidas en los últimos años y comprender su impacto en el mercado laboral de la consultoría.
- Identificar las nuevas competencias y conocimientos requeridos para los nuevos perfiles demandados.
- Analizar las estrategias de contratación puestas en marcha por las empresas de consultoría para adaptarse a las nuevas tecnologías y atraer a los perfiles demandados.



- Analizar los testimonios de profesionales de la consultoría para conocer su opinión sobre cómo estas tendencias han cambiado el perfil de los candidatos que buscan.

### **1.3. Metodología**

En primer lugar, exploré en profundidad el impacto de las nuevas tecnologías en la evolución de los perfiles demandados en el mercado laboral, centrándome en el sector de la consultoría. Esta exploración me permitió conocer en profundidad las tendencias actuales y los problemas asociados a la evolución de las nuevas tecnologías en general dentro de las empresas.

Después, realicé un análisis cualitativo de los informes de consultoría pertinentes para complementar mi investigación. Este análisis me permitió identificar tendencias, modelos y mejores prácticas de adaptación a las nuevas tecnologías en el sector de la consultoría.

A continuación, realicé entrevistas a profesionales del sector de la consultoría, entre ellos de EY, Séverine, consultora ejecutiva de seguros, Mathieu, gestor de cuentas a tiempo parcial en consultoría, y Adrien, auditor financiero junior. Estas entrevistas específicas enriquecieron mi investigación aportando ideas prácticas e información cualitativa valiosa sobre la contratación y sus nuevos métodos de trabajo.

Por último, procesé y analicé los datos recogidos en las entrevistas y los informes de consultoría. Extraje los temas principales y las ideas clave sobre el impacto de la digitalización en los perfiles de la demanda, comparando diferentes perspectivas para llegar a conclusiones sólidas sobre tendencias y métodos de contratación de nuevos perfiles.

En resumen, mi metodología incluyó la exploración en profundidad, las entrevistas con profesionales de la consultoría EY y el análisis cualitativo de los datos. Estos pasos me permitieron comprender mejor el impacto de estas nuevas tecnologías en el sector de la consultoría, añadiendo perspectivas prácticas y reforzando la credibilidad de mis conclusiones.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Nuevas tendencias tecnológicas**

Este apartado examina las motivaciones que han llevado al surgimiento de estos avances tecnológicos. Esta sección explora los factores que han impulsado la innovación y la adopción de nuevas tecnologías, como la búsqueda de eficiencia, la creciente demanda de los consumidores, la competencia en el mercado y los avances científicos. Al analizar estas motivaciones, podremos entender mejor por qué estas nuevas tendencias tecnológicas han ganado importancia y cómo han transformado diversos sectores de la economía.

#### **2.1.1. Concepto**

Las nuevas tendencias tecnológicas están cambiando el modelo industrial y social de la economía mundial. Representan los últimos avances de la tecnología descubiertas por el hombre.

En un sentido más estricto, las nuevas tecnologías pueden definirse como todas las innovaciones técnicas y científicas que permiten crear nuevos productos, servicios, procesos o sistemas que tienen el potencial de transformar la forma de vivir y producir de las personas y la sociedad (Jonathan Llamas, 2021). Suelen caracterizarse por su capacidad para procesar grandes cantidades de datos en tiempo real, realizar de forma autónoma tareas que antes llevaban a cabo seres humanos o crear nuevas experiencias inmersivas para los usuarios. Aunque las tecnologías no son exhaustivas debido a su constante evolución, se han clasificado según el Foro Económico Mundial (FEM).

Así examinaremos varias tecnologías, agrupadas en cuatro categorías. Se trata de las tecnologías conectadas, las tecnologías avanzadas de producción, las tecnologías de análisis de datos e inteligencia artificial (IA) y las tecnologías emergentes.

En primer lugar, está la categoría básica de tecnologías conectadas, que incluye la Internet de las Cosas (IoT), que permite conectar a Internet objetos físicos como ordenadores portátiles y teléfonos móviles, lo que permite supervisarlos y controlarlos a distancia. El acceso a Internet lo proporcionan las redes de comunicación 5G, que ofrecen una comunicación inalámbrica ultrarrápida y una conectividad fiable para las aplicaciones IoT. También pertenecen a esta categoría las tecnologías de realidad aumentada (RA) y realidad virtual (RV), que proporcionan a los usuarios una experiencia inmersiva en tiempo real, para ejercicios de simulación, por ejemplo.

En segundo lugar, en la categoría de tecnologías avanzadas de producción, podemos referirnos a los robots, que automatizan tareas repetitivas y a veces peligrosas, como en logística, por ejemplo. O los sistemas de producción inteligentes, que utilizan datos para optimizar los procesos de producción, como la impresión 3D mediante modelos digitales.

En cuanto al análisis de datos y la inteligencia artificial (IA), encontramos el aprendizaje automático machine learning (ML), que es una forma de IA que permite crear sistemas que

aprenden, o mejoran su rendimiento, en función de los datos que procesan. Esta autonomía de las tareas sin intervención humana es posible gracias al análisis de datos, que extrae información significativa de grandes cantidades de datos estructurados y no estructurados.

Las tecnologías de reconocimiento de imágenes y de visión por ordenador también permiten a las máquinas comprender y analizar imágenes y vídeos.

Por último, existen tecnologías emergentes como blockchain, que permite gestionar las transacciones de forma descentralizada y segura. (Investopedia. (s.f.). Blockchain Technology: What It Is and How It Works). Desde hace algún tiempo, los objetivos y retos asociados a todas estas categorías de tecnología evolucionan hacia la creación o transformación de soluciones tecnológicas más sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. (World Economic Forum. (2020, 16 de enero). The Future of Jobs Report 2020.)

### **2.1.2. Determinantes de las nuevas tecnologías**

En la adopción y difusión de las nuevas tecnologías influyen una serie de factores que pueden favorecer o, por el contrario, dificultar su adopción y difusión en la sociedad. Estos factores se agrupan según cuatro criterios principales. (Pamukçu, T. & Cincera, M, 2001).

Los determinantes tecnológicos están relacionados con las características intrínsecas de las propias tecnologías, como su coste, su compatibilidad con las infraestructuras existentes o su capacidad para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Los determinantes económicos están relacionados con las condiciones económicas generales de la sociedad, como el nivel de crecimiento económico, la tasa de inversión, la disponibilidad de recursos financieros, la competitividad de las empresas, etc. Pueden incidir en la capacidad de las empresas para satisfacer sus propias necesidades. Pueden repercutir en la capacidad de las empresas para invertir en nuevas tecnologías y cosechar sus beneficios.

Los determinantes sociales, por su parte, se refieren a las actitudes, comportamientos y necesidades de los consumidores y grupos sociales, como su educación, cultura, edad, sexo, valores, encuentros, etc. Pueden influir en la demanda y la aceptación de mayores posibilidades tecnológicas en la sociedad. (El País. (2020, 4 agosto). La igualdad también es una cuestión de ordenadores.)

Por último, los determinantes políticos se refieren al marco jurídico e institucional, como leyes, reglamentos, normas o políticas públicas, derechos de propiedad intelectual, etc. Estos determinantes pueden tener un claro impacto en la gobernanza y la responsabilidad de los agentes implicados en el desarrollo y el uso de las nuevas tecnologías. Comprender la influencia de estos determinantes es esencial para entender la dinámica de adopción y expansión de las tecnologías en la sociedad y, por tanto, fijar sus límites.

### 2.1.3 Evolución

Desde la aparición del ENIAC (Electronic Numerical Integrator and Computer) en 1946 y a partir de los años 50, las tecnologías han evolucionado muy rápidamente, transformando profundamente nuestro modo de vida y la forma en que percibimos el mundo que nos rodea. Los ordenadores, los teléfonos inteligentes, las redes sociales, la inteligencia artificial, la robótica y el 5G, entre otros, han cambiado la educación y la forma en que trabajamos, aprendemos y jugamos. Estos factores han dado lugar a una nueva forma de comunicarnos, en una sociedad de consumo que siempre busca formas de evolucionar e interactuar constantemente.

Hoy en día, las nuevas tecnologías están omnipresentes en nuestra vida cotidiana y en todos los sectores de la economía. Se han convertido en un medio, no en un fin, porque su valor reside en la necesidad que tienen las empresas de utilizarlas. De hecho, amplían, habilitan y optimizan las capacidades de las empresas, produciendo transformaciones significativas y continuas en sus estructuras y estrategias.

Según el informe de la OCDE, las TIC están impulsando el progreso de las empresas al cambiar los hábitos de compra y el valor de los clientes. La introducción de las nuevas tecnologías en las empresas ha mejorado la productividad en un 20% de media (Deloitte. (2018). Tech Trends 2018: The symphonic enterprise).

Por otro lado, este rápido desarrollo también ha planteado importantes problemas y retos relacionados con la privacidad y la seguridad. Por ello, gobiernos e empresas invierten cada vez más para resolver estos problemas.

Las cuestiones éticas que plantean las aplicaciones de la IA son numerosas y complejas. (Comisión Europea. (2023). Un enfoque europeo de la inteligencia artificial).

La evolución de nuestra era digital se ha acentuado enormemente desde la crisis sanitaria del COVID-19 que surgió en 2019. La aparición de este virus ha tenido un gran impacto en nuestra sociedad, en particular al acelerar la evolución de estas nuevas tecnologías. Antes de la pandemia, la transformación digital ya estaba en marcha, pero se ha acelerado enormemente desde el inicio de la crisis, dando lugar a nuevas formas de trabajar, comunicarse, aprender, etc.

Según el estudio "The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days" realizado por McKinsey en 2020, el uso de herramientas de comunicación virtual como Zoom y Microsoft Teams ha aumentado un 300% desde el inicio de la pandemia. Esta tendencia ha ido acompañada de un aumento de la digitalización del trabajo, en particular con la expansión del teletrabajo. El teletrabajo se refiere a cualquier forma de organización del trabajo en la que el trabajo que también podría haberse realizado en los locales del empleador es llevado a cabo por un empleado fuera de dichos locales (Service Public. (2022). Signature du premier accord sur le télétravail dans la fonction publique).

Según el Índice de Economía y Sociedad Digitales 2020 de la Comisión Europea, la proporción de empresas europeas con presencia en línea ha aumentado un 5% con respecto al año anterior, alcanzando el 70% de las empresas. De hecho, muchas empresas de todos los sectores han

desarrollado o, en algunos casos, creado su propia plataforma de venta en línea para fomentar el comercio electrónico. Según el Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos francés (INSEE), el comercio electrónico se define como "las transacciones comerciales que utilizan Internet u otras redes informáticas, como el intercambio de datos informatizados, y que implican un cambio de propiedad de los bienes o servicios pedidos". Según un estudio realizado por Fevad en Francia, las ventas en línea aumentarán un 11% en 2020 con respecto al año anterior.

En consecuencia, el uso de la robótica y la inteligencia artificial en las empresas también ha experimentado un fuerte crecimiento desde el inicio de la pandemia. Según el estudio "The Automation Advantage in a New Normal" del Instituto de Investigación Capgemini para 2020, el 79% de las empresas han aumentado el uso de la automatización de procesos robóticos desde el inicio de la crisis.

En resumen, las nuevas tecnologías han tenido un impacto considerable en nuestras vidas y nuestra economía desde su aparición e incorporación, pero también han creado retos en términos de seguridad y ética. La crisis sanitaria de COVID-19 fue un trampolín y un elemento clave en la evolución de las nuevas tecnologías. Aceleró drásticamente la evolución de las nuevas tecnologías en nuestra sociedad, provocando un aumento del uso de herramientas de comunicación virtual, la digitalización del trabajo, la presencia en línea de las empresas, el comercio electrónico, la robótica y la inteligencia artificial. Es probable que estas tendencias continúen en el futuro, transformando aún más nuestra forma de vivir y, por tanto, nuestra forma de trabajar.

## **2.2 El mercado laboral**

Este apartado aborda la importancia y los desafíos que enfrenta el mercado laboral en el contexto de las nuevas tendencias tecnológicas. Esta sección examina la definición y los enfoques del mercado laboral en relación con las transformaciones impulsadas por la tecnología. También se exploran los retos futuros que surgen en términos de adaptación y reinversión profesional, así como los riesgos y las oportunidades que se presentan en este nuevo panorama laboral. Al comprender estos aspectos, podremos analizar de manera más precisa el impacto de las nuevas tecnologías en el mercado laboral y cómo se están reconfigurando las dinámicas profesionales.

### **2.2.1. Definición y enfoques**

La omnipresencia de estas en el mundo de los negocios ha modificado y cambiado nuestra percepción del mercado laboral.

Originalmente, "el mercado laboral o de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época" (Idalberto Chiavenato, 2000)

El mercado de trabajo es, por tanto, la convergencia de la oferta y la demanda de empleo. Es el punto de encuentro teórico entre la oferta de trabajo, conocimientos y competencias que ofrece una empresa u organización, y la demanda de trabajo solvente de las personas que buscan empleo. Es, por tanto, un concepto que engloba las relaciones entre empresarios, demandantes de empleo y trabajadores en activo.

La demanda de empleo está directamente vinculada a la actividad económica, lo que significa que la garantía de crecimiento de la oferta de empleo sólo se establece en función de un desarrollo sostenido de la producción. En consecuencia, las políticas económicas y sociales también pueden tener un impacto en el mercado laboral, al influir en las condiciones de trabajo, los niveles salariales, las cualificaciones requeridas y las formas de contrato laboral que se ofrecen.

Desde el punto de vista de las empresas, éstas tratan de contratar a los mejores perfiles para satisfacer sus necesidades en términos de competencias y cualificaciones. Esta contratación es posible gracias a los recursos humanos, una función esencial para las empresas, que necesitan atraer, contratar y retener a los mejores talentos del mercado laboral para seguir siendo competitivas.

Con el auge de las nuevas tecnologías y la digitalización, las empresas y organizaciones han tenido que establecer nuevos criterios de contratación e innovar en las técnicas de "contratación" de candidatos. Estos nuevos perfiles en el mercado laboral también han tenido que modificar sus planteamientos a la hora de buscar empleo, adaptándose a las nuevas competencias y métodos de trabajo requeridos por las empresas.

Los perfiles buscados en el mercado laboral varían en función del sector de actividad, el tipo de infraestructura y la empresa.

Podemos distinguir 5 enfoques principales en la búsqueda de nuevos perfiles en el mercado laboral (Universidad Internacional de Andalucía. Observatorio Unia de Perfiles Profesionales. (diciembre de 2020). Estudio de perfiles profesionales y habilidades asociadas: Informe general. Colaboración con EY-People Advisory Services).

En primer lugar, las empresas buscan personas con las competencias necesarias para tener éxito en un puesto de trabajo. Este enfoque no se basa únicamente en criterios como la experiencia académica o profesional previa, sino en una evaluación de las competencias específicas necesarias para cubrir un puesto determinado. Por tanto, los buscadores de empleo pueden utilizar diversos medios, como pruebas de aptitudes, evaluaciones de rendimiento o simulaciones, para evaluar las competencias de las personas con talento, de modo que se adapten mejor a las tareas que se les encomienden para maximizar la productividad efectiva y eficiente de la empresa. Este enfoque también es viable para las personas que ya trabajan en la empresa. El empresario es responsable de supervisar periódicamente las competencias de los empleados y proponer soluciones adecuadas, como cursos de formación o entrevistas anuales, para garantizar que los empleados estén siempre al día.

Además, un enfoque basado en los valores y la personalidad de los candidatos es un factor tan importante para las empresas como las competencias. Este enfoque se centra en los valores, creencias y rasgos de personalidad de los candidatos. Por tanto, su objetivo es contratar a candidatos motivados y comprometidos con su trabajo, y que encajen bien en la cultura de la empresa y sus equipos. Estos rasgos pueden medirse analizando el comportamiento, los intereses, las pasiones y las motivaciones del candidato. El test más utilizado por los responsables de RRHH, el Myers-Briggs, se basa en la teoría psicológica del Dr. Carl Jung para determinar el grado de extraversión, deducción o intuición, reflexión o emoción del sujeto, entre otras cosas. Los empresarios pueden buscar candidatos que compartan sus valores corporativos, como la ética, la innovación o el compromiso con el desarrollo sostenible.

Además, es evidente que las empresas adquieren perfiles para aumentar su productividad y, por tanto, su competitividad en el mercado. A partir de un determinado nivel de competencias y experiencia, los reclutadores buscan perfiles especializados en un tipo de producto o servicio que ya sean capaces de mejorar las estrategias. Este enfoque basado en la experiencia del usuario es una baza real para las empresas que se centran especialmente en el cliente y buscan mejorar continuamente su experiencia de usuario, lo que conduce a un objetivo constante de excelencia relacional.

El cuarto elemento es el enfoque de la diversidad y la inclusión, cuyo objetivo es contratar a candidatos de distintos orígenes y promover la inclusión de minorías infrarrepresentadas en el mercado laboral. Los empresarios pueden recurrir a programas de diversidad e inclusión y a alojamientos especializados para contratar a candidatos cualificados de grupos minoritarios, como personas con discapacidad, así como para mejorar la cultura y el rendimiento de la empresa.

En un entorno que cambia con rapidez, las empresas desean contratar a candidatos capaces de adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y organizativos. De hecho, ser flexible y tener una actitud positiva ante el cambio es una baza real en el nuevo mercado laboral, sobre todo en sectores en rápida evolución como las nuevas tecnologías de la información y el marketing digital.

En este contexto, es importante analizar en profundidad el impacto de las nuevas tecnologías en el mercado laboral, a partir de estos diferentes enfoques, con el fin de identificar los retos a los que hay que hacer frente, los riesgos (y los límites) de esta evolución digital, para percibir las oportunidades pertinentes y la intención de encontrar soluciones y políticas adaptadas para promover una transición justa e inclusiva hacia una economía digital.

### **2.2.2. Los retos del futuro**

Las repercusiones de las nuevas tecnologías en el mercado laboral plantean una serie de retos a los que hay que hacer frente para que las empresas se adapten a las nuevas exigencias. Uno de estos retos es la transformación de las competencias, lo cual implica que las empresas deben ayudar a los empleados a evaluar y anticipar sus necesidades de competencias para hacer frente a los retos del rendimiento y la empleabilidad. Por ejemplo, en el ámbito de la inteligencia artificial, se requieren habilidades en el análisis de datos, programación y comprensión de algoritmos.

Otro reto es evitar la escasez de puestos de trabajo. El auge de las nuevas tecnologías puede llevar a una polarización del empleo, con una disminución de los puestos de trabajo en el centro de la distribución de cualificaciones en beneficio de los más y los menos cualificados. Esto puede aumentar las desigualdades económicas y dificultar la búsqueda de empleos estables y bien remunerados. Por tanto, las empresas deben ser creativas y flexibles para responder a las necesidades de un mercado laboral en constante evolución. Un ejemplo de ello es la creación de programas de reciclaje y reconversión profesional para aquellos trabajadores cuyos empleos se ven amenazados por la automatización.

Para hacer frente a estos retos, es esencial adaptar la formación y la educación. Los centros educativos deben colaborar estrechamente con las empresas para diseñar planes de estudios pertinentes y actualizados que doten a los estudiantes de las competencias necesarias para acceder al mercado laboral y triunfar en él. Por ejemplo, se pueden introducir asignaturas o cursos relacionados con la programación, el análisis de datos y la ciberseguridad.

La protección de datos y la seguridad también son preocupaciones importantes para las empresas. Deben proteger sus datos y los de sus clientes de ciberataques y filtraciones de datos. Para ello es necesario invertir en tecnología de seguridad y concienciar a los empleados mediante la prevención y la formación. Por ejemplo, se pueden implementar políticas de seguridad de la información y realizar entrenamientos periódicos sobre buenas prácticas de seguridad cibernética.

Por último, las empresas deben ser conscientes de las cuestiones de equidad e inclusión. El acceso y uso de las nuevas tecnologías deben ser equitativos para todos. Deben innovar en materia de inclusión y diversidad para crear un entorno de trabajo que fomente la confianza, la colaboración y la creatividad de todos. Por ejemplo, se pueden implementar políticas de contratación inclusivas que promuevan la diversidad de género, etnia y habilidades.



### 2.2.3. Los riesgos

El desarrollo de las nuevas tecnologías en el mundo profesional también ha puesto de manifiesto riesgos que las empresas deben tener en cuenta para garantizar su éxito a largo plazo. En primer lugar, existe el riesgo de sustitución de puestos de trabajo, en el que la automatización y la inteligencia artificial sustituyen las tareas realizadas por humanos. Este riesgo es especialmente elevado en sectores que requieren mucha mano de obra, como la producción industrial, los servicios financieros y la sanidad. El 30% de las tareas que actualmente realizan los trabajadores podrían automatizarse (McKinsey, “The Future of Work: Reskilling and Remote working to recover in the ‘Next Normal’”, 2020).

Además, el uso de las nuevas tecnologías puede llevar a una mayor vigilancia de los empleados. Las herramientas de supervisión, como las cámaras de protección y los programas de seguimiento del correo electrónico y las llamadas telefónicas, pueden ayudar a mejorar la seguridad de las empresas, pero también pueden invadir la intimidad de los empleados y crear un ambiente de desconfianza y estrés. También pueden crear una dependencia excesiva de la tecnología para los empleados, que siempre están al acecho de la información.

La desinformación en Internet también representa un riesgo para las empresas, ya que puede dañar su credibilidad y su reputación en línea. El aumento de los comentarios falsos y las críticas de los consumidores también puede repercutir en las ventas y la fidelidad de los clientes, especialmente con la democratización del comercio electrónico, de la que hablaremos más adelante en este trabajo. Para mitigar este riesgo, es fundamental que las empresas implementen estrategias de gestión de la reputación en línea y promuevan una comunicación abierta y honesta con sus clientes.

La automatización y la digitalización también pueden reducir las oportunidades de empleo de los trabajadores, sobre todo de aquellos que no tienen las competencias necesarias para trabajar en empleos relacionados con las nuevas tecnologías. Un estudio sobre los sectores que van a desaparecer del Foro Económico Mundial reveló que para 2025 podrían perderse 85 millones de puestos de trabajo como consecuencia de la automatización (Foro Económico Mundial. (2020, 20 octubre). The Future of Jobs Report 2020.).

Los riesgos físicos, mecánicos y psicosociales también figuran entre las primeras amenazas identificadas para los trabajadores en empleos relacionados con las nuevas tecnologías. Además, los trabajadores de los centros de llamadas, enfrentados a elevadas exigencias de productividad, corren el riesgo de sufrir trastornos musculoesqueléticos, estrés y agotamiento (Taussig, E. (2020, 28 septiembre). COVID-19's Impact on Call Centers. University of Pennsylvania). Además de los riesgos físicos, mecánicos y psicosociales asociados con los empleos relacionados con las nuevas tecnologías, también es importante implementar medidas de seguridad y bienestar en el lugar de trabajo para garantizar la salud y el bienestar de los empleados.

Por último, la calidad de las relaciones sociales y de la comunicación puede verse afectada por el uso creciente de las nuevas tecnologías, sobre todo en lo que respecta al teletrabajo. Los trabajadores pueden sentirse aislados y no tener la oportunidad de crear vínculos con sus compañeros y su empresa. Esto también puede afectar a la cultura corporativa y a la colaboración. Para abordar este riesgo, es recomendable promover la colaboración virtual, organizar actividades de *team building* en línea y fomentar la comunicación regular entre los miembros del equipo.

En resumen, los riesgos asociados a las nuevas tecnologías en el mercado laboral son múltiples y deben ser tenidos en cuenta por las empresas para garantizar su sostenibilidad y éxito.

#### **2.2.4. Oportunidades**

El auge de las nuevas tecnologías abre un sinfín de oportunidades para las empresas, sobre todo en términos de creación de empleo. Surgen nuevas profesiones y las necesidades de competencias vinculadas a las nuevas tecnologías evolucionan constantemente. Así pues, las empresas pueden beneficiarse de una reserva de talentos para desarrollar su actividad y reforzar su posición en el mercado.

Además, las empresas también pueden ahorrar utilizando las nuevas tecnologías. La digitalización de los procesos permite reducir los costes de producción, optimizar la logística y racionalizar los flujos de trabajo. De este modo, las empresas pueden mejorar su rentabilidad e invertir en su desarrollo y seguridad.

El uso de estas nuevas herramientas también permite ofrecer a los empleados una mayor flexibilidad, con la posibilidad de trabajar a distancia. Esto puede ayudar a mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal, al tiempo que aumenta la satisfacción de los empleados y reduce los costes asociados a las oficinas físicas.

Las empresas también pueden beneficiarse de un aumento de las competencias y la productividad gracias a las tecnologías emergentes. Las herramientas digitales permiten supervisar el rendimiento en tiempo real, gestionar las tareas de forma más eficiente y ofrecer una formación más individualizada a los empleados. Esto puede contribuir a mejorar la calidad del trabajo y aumentar la productividad.

También se puede mejorar la comunicación interna, con herramientas de colaboración en línea como Teams, redes sociales corporativas como LinkedIn y plataformas de comunicación en tiempo real. Esto puede ayudar a reforzar la cohesión y el espíritu de equipo dentro de la empresa, además de facilitar la comunicación entre los distintos departamentos y equipos.

La automatización de tareas repetitivas también puede permitir a las empresas centrarse en actividades más estratégicas e innovadoras. Las tareas administrativas pueden gestionarse de

forma más rápida y eficaz mediante procesos automatizados o herramientas de inteligencia artificial, liberando tiempo y recursos para proyectos más creativos e innovadores. En este sentido, soluciones como ChatGPT (un modelo de lenguaje avanzado desarrollado por OpenAI) pueden considerarse alternativas de lujo para la automatización de tareas. Gracias a sus avanzadas capacidades de procesamiento del lenguaje, ChatGPT puede desempeñar un papel clave en la generación de ideas creativas dentro de los equipos. Al ayudar a los empleados a explorar diferentes perspectivas y ofrecer sugerencias basadas en un profundo conocimiento del tema, ChatGPT puede estimular la creatividad y facilitar la generación de ideas innovadoras.

Además, ChatGPT también puede ser un recurso valioso para ayudar a redactar y reformular contenidos. Al ofrecer sugerencias de redacción, revisar la gramática y la ortografía y proporcionar ejemplos relevantes, ChatGPT puede ayudar a los empleados a crear documentos de alta calidad. Ya se trate de informes, presentaciones o comunicaciones empresariales, el uso de ChatGPT puede acelerar y mejorar el proceso de redacción, permitiendo a los empleados centrarse en otros aspectos esenciales de su trabajo.

Por ejemplo, en un equipo de marketing, ChatGPT puede ayudar a generar ideas originales para una campaña publicitaria proponiendo conceptos innovadores y sugiriendo enfoques creativos. Y a la hora de redactar una entrada de blog, ChatGPT puede ayudar a estructurar el contenido, reformular frases para hacerlas más claras y ofrecer ejemplos concretos para ilustrar los conceptos tratados.

Por último, las nuevas tecnologías también están ayudando a personalizar la experiencia del cliente, con la capacidad de recopilar y analizar datos (desarrollos de Big Data) para comprender mejor sus necesidades y expectativas. Como resultado, las empresas pueden ofrecer productos y servicios más personalizados, mejorando la satisfacción del cliente y fidelizando.

En definitiva, las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías a las empresas son muchas y variadas. Las empresas deben aprovechar estas oportunidades para mejorar su competitividad, reforzar su posición en el mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes.

### **2.3 El impacto de las nuevas tecnologías en el mercado laboral y en el desarrollo de nuevos perfiles**

Los efectos de las nuevas tecnologías en el mercado laboral y los cambios en los perfiles profesionales son el tema principal de esta sección de nuestro estudio. Examinaremos de cerca las transformaciones que han traído consigo estos avances tecnológicos, incluida la creación de nuevas funciones y los cambios en las cualificaciones requeridas. Al mismo tiempo, analizaremos las repercusiones de estos cambios en las condiciones de trabajo, la salud mental de los empleados y las desigualdades dentro del mercado laboral. Explorando estos diferentes

aspectos, podremos comprender mejor los retos y oportunidades asociados a esta transformación tecnológica.

### **2.3.1. Tipos de empleos emergentes y competencias necesarias**

La evolución de las nuevas tecnologías ha propiciado la aparición de distintos tipos de empleos que requieren competencias específicas para satisfacer las necesidades de un mercado laboral en constante cambio.

Entre estos empleos emergentes se encuentran los relacionados con la computación en nube. Los profesionales que trabajan en este campo necesitan tener un conocimiento profundo de plataformas en la nube como Amazon Web Services (AWS) o Microsoft Azure. También deben dominar las técnicas de gestión de recursos e infraestructuras en la nube, así como la aplicación de soluciones de seguridad sólidas.

Otro ámbito en rápido crecimiento es la creación de contenidos. Puestos como Community Manager, Content Manager y Content Creator son cada vez más demandados. Las competencias necesarias para tener éxito en estas áreas incluyen la experiencia en la gestión de redes sociales, la creación de contenidos atractivos y las estrategias de marketing digital. Además, es esencial un conocimiento profundo de todas las redes sociales, como Instagram y Tiktok, y de las herramientas de gestión de contenidos.

El campo de los datos y la inteligencia artificial (IA) también ofrece muchas oportunidades profesionales. Los empleos relacionados con el Big Data y el análisis requieren habilidades para recopilar, analizar e interpretar datos. Un conocimiento profundo de herramientas de análisis de datos como Python y SQL, así como habilidades en aprendizaje automático e inteligencia artificial, son esenciales en estos campos.

Los desarrolladores también desempeñan un papel fundamental en la evolución de las nuevas tecnologías. Ya sea como desarrolladores front-end, back-end o full-stack, ingenieros de software o gestores de proyectos informáticos, tienen que dominar los lenguajes de programación, resolver problemas complejos y colaborar eficazmente para crear plataformas, aplicaciones o software complejos.

El marketing digital también es un campo en rápido crecimiento. Los profesionales del marketing digital necesitan dominar habilidades específicas como el growth hacking, la experiencia en SEO y la consultoría digital. Deben ser capaces de desarrollar estrategias eficaces de marketing digital, gestionar campañas de publicidad en línea y analizar datos para optimizar los resultados.

El desarrollo de productos también desempeña un papel clave en la innovación tecnológica. Los Product Owners, Scrum Masters y Project Managers deben conocer a fondo las metodologías de desarrollo ágil, la gestión de proyectos y la colaboración interdisciplinar. También deben ser capaces de traducir las necesidades del usuario en funcionalidades técnicas y supervisar el ciclo de desarrollo del producto.

Por último, la gestión de los recursos humanos también se ve afectada por las nuevas tecnologías. Los especialistas en adquisición de talentos y los HR Business Partners deben sentirse cómodos con las nuevas herramientas digitales de reclutamiento y conocer en profundidad el mercado laboral de los sectores mencionados. También deben tener competencias en comunicación, evaluación de competencias y gestión de las relaciones con los empleados para poder evolucionar al ritmo de esta demanda.

En conclusión, la evolución de las nuevas tecnologías está teniendo consecuencias significativas en el mercado laboral y dando lugar a nuevos trabajos que requieren nuevos perfiles profesionales. Las competencias requeridas varían en función del tipo de empleo, pero una cosa es cierta: la capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y de aprender continuamente se ha convertido en algo esencial para tener éxito en este entorno en constante cambio.

### **2.3.2. Transición profesional y adaptación de los programas educativos**

El impacto de estas nuevas tecnologías en el mercado laboral ha hecho necesaria la transición profesional y la adaptación de los programas educativos a las nuevas exigencias del mundo digital.

La transición profesional es una de las principales preocupaciones en los sectores que están experimentando rápidos cambios gracias a las nuevas tecnologías. Los avances tecnológicos han provocado la obsolescencia de ciertas profesiones tradicionales, lo que hace necesaria la reconversión profesional de las personas afectadas. Por ejemplo, los teleoperadores encargados de responder a las llamadas pueden ser sustituidos por chatbots, y los cajeros por sistemas de pago automatizados. Ante estos cambios, es esencial adaptarse a la transición digital adquiriendo nuevas competencias y familiarizándose con las nuevas herramientas y métodos de trabajo emergentes.

Además, pueden ponerse en marcha iniciativas gubernamentales y programas de reciclaje profesional para apoyar a las personas en su transición a los nuevos perfiles demandados. Por ejemplo, pueden ofrecer subvenciones e incentivos financieros a los trabajadores que deseen formarse en nuevas tecnologías. También pueden ponerse en marcha programas de tutoría y entrenamiento para guiar a los individuos en el proceso de transición y ayudarles a adaptarse a las nuevas realidades del mercado laboral.

En el ámbito de la educación, la adaptación de los programas educativos es crucial para preparar a los estudiantes a afrontar los retos de un mundo laboral en constante cambio. Los libros de texto tradicionales están siendo sustituidos gradualmente por equipos digitales como ordenadores, tabletas y videoproyectores, que ofrecen acceso instantáneo a multitud de recursos educativos. Esta transición a un entorno digital permite aprovechar todas las ventajas

de la tecnología, ofreciendo a los estudiantes una experiencia de aprendizaje más interactiva y atractiva.

La realidad virtual inmersiva también se está integrando en los programas educativos para crear escenarios realistas y estimulantes. Esto proporciona a los estudiantes experiencias prácticas que fomentan la exploración, la resolución de problemas y el desarrollo de habilidades prácticas. Además, la inteligencia artificial, en particular el aprendizaje automático, se está utilizando en las aulas para personalizar los itinerarios de aprendizaje en función de las necesidades individuales y el rendimiento de los estudiantes.

Se utilizan pantallas interactivas y tabletas para mostrar contenidos educativos interactivos, fomentando la participación activa de los estudiantes y la colaboración entre compañeros. Este enfoque estimula la interacción entre estudiantes y entre estudiantes y profesores, fomentando el aprendizaje colaborativo, el intercambio de conocimientos y el desarrollo de habilidades sociales.

La adaptación de los programas educativos también pretende activar los recursos internos de los estudiantes, tanto en términos de conocimientos técnicos como de habilidades interpersonales interdisciplinarias. Se anima a los estudiantes a desarrollar su creatividad, pensamiento crítico, resolución de problemas, colaboración y habilidades de comunicación, todas ellas esenciales para el éxito en un entorno laboral basado en las nuevas tecnologías.

Por último, el objetivo último de la adaptación de los programas educativos es preparar a los estudiantes para el mundo laboral familiarizándose con las habilidades y conocimientos necesarios para tener éxito en un mercado laboral en constante cambio. Esto significa centrarse en la adquisición de competencias transferibles como el pensamiento analítico, la creatividad, la gestión de proyectos, la resolución de problemas y el dominio de diferentes herramientas. (Quevedo, I. D. L. A., & Dussel, I. (2010). Educación y nuevas tecnologías: los desafíos pedagógicos ante el mundo digital. Documento básico).

### **2.3.3. Nuevas formas de empleo y trabajo**

El impacto de las nuevas tecnologías en el mercado laboral ha propiciado la aparición de nuevas formas de empleo y trabajo, transformando las formas tradicionales de trabajar en las oficinas en el día a día. Esta evolución ofrece nuevas oportunidades, pero también plantea importantes cuestiones en términos de flexibilidad, regulación y protección de los derechos de los trabajadores.

En primer lugar, las nuevas tecnologías han facilitado el desarrollo del trabajo a distancia y los horarios flexibles. Por ejemplo, ahora muchos profesionales pueden trabajar desde casa utilizando herramientas de comunicación en línea como la videoconferencia y la mensajería instantánea. Los horarios de trabajo también pueden adaptarse a las preferencias individuales gracias a la flexibilidad horaria. Esto facilita la conciliación de la vida laboral y personal, y ofrece a los trabajadores la oportunidad de gestionar sus compromisos personales manteniendo su productividad profesional.

En segundo lugar, la economía de plataforma y el autoempleo se han desarrollado mediante el uso de plataformas digitales. Por ejemplo, plataformas como Uber, Airbnb y Glovo han permitido a los particulares ofrecer servicios de coche compartido, alojamiento o servicios a la carta. Los trabajadores autónomos pueden así acceder a oportunidades de trabajo flexibles y diversificadas. La aparición de modelos de negocio de comercio electrónico también está creando un mercado altamente competitivo y cada vez más accesible para todos. Permite establecerse por cuenta propia, a veces junto a una actividad profesional ya existente, y con medios cada vez más sencillos, como plataformas en línea gratuitas para la creación de sitios web. Sin embargo, estos modelos plantean interrogantes sobre el estatuto y la protección social de los trabajadores, así como una competencia desleal con las industrias tradicionales y las profesiones existentes. (Agba, A. O., Ocheni, S. I., & Agba, M. S. (2020). COVID-19 and the world of work dynamics: A critical review. *Journal of Educational and Social Research*, 10(5), 119).

Por último, la automatización y la inteligencia artificial han transformado los puestos de trabajo existentes y creado nuevas formas de empleo. En logística, por ejemplo, los almacenes automatizados utilizan robots para clasificar y empaquetar mercancías. Además, cada vez se demandan más profesiones emergentes, como científicos de datos y especialistas en aprendizaje automático, para explotar las capacidades de la inteligencia artificial. Esto tiene implicaciones para la división del trabajo, los requisitos de competencias y las oportunidades profesionales, lo que impulsa a los trabajadores a adquirir nuevas competencias para prosperar en este entorno en constante cambio.

En este contexto, la realización de estudios longitudinales es crucial para evaluar la evolución a largo plazo de las nuevas formas de empleo en el contexto de la transformación digital. Estos estudios proporcionarían información sobre cómo se están desarrollando y transformando estos modelos de trabajo, así como sus implicaciones en la estabilidad laboral y la calidad de vida de los trabajadores. También permitirían identificar tendencias emergentes y desafíos en el mercado laboral, lo que ayudaría a los responsables políticos y a los actores del mercado a tomar decisiones informadas y desarrollar políticas adecuadas. Los estudios longitudinales ofrecen una visión más completa de la adaptación de las organizaciones y los trabajadores a los cambios tecnológicos y son fundamentales para garantizar un acceso equitativo a las oportunidades de empleo y la protección de los derechos laborales. En resumen, estos estudios son esenciales para comprender y abordar los impactos de la transformación digital en el mercado laboral.

Al final, la creciente preocupación por la sostenibilidad y el medio ambiente ha creado nuevos empleos en ámbitos como las energías renovables, la eficiencia energética, el desarrollo sostenible y la responsabilidad social de las empresas.

Cabe señalar que estas nuevas formas de empleo pueden variar según el sector de actividad y la región geográfica. Además, el desarrollo de nuevas tecnologías sigue configurando el mercado laboral, lo que podría dar lugar a la aparición de nuevas formas de empleo en el futuro.

(Cabero Almenara, J., & Llorente Cejudo, M. D. C. (2005). Las TIC y la educación ambiental. Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa, 4 (2), 9-26.)

### **2.3.4. Repercusiones en las condiciones de trabajo y la salud mental**

Los rápidos avances de las nuevas tecnologías han provocado importantes transformaciones en las condiciones de trabajo, lo que plantea interrogantes sobre su consecuencia en la salud mental de los trabajadores. La digitalización de los procesos, la automatización de las tareas y el mayor uso de herramientas digitales han reconfigurado los entornos de trabajo, creando nuevos retos y oportunidades.

Según el informe "Nuevas tecnologías, trabajo y empleo en la era de Covid-19" de Sandi Mann, psicóloga de la Universidad Central de Lancashire, la introducción de nuevas tecnologías ha modificado las tareas y responsabilidades de los trabajadores. Los métodos de trabajo han evolucionado, con procesos cada vez más digitalizados, herramientas de colaboración en línea y una creciente automatización de determinadas actividades. Si bien estas innovaciones pueden aumentar la eficiencia y la productividad, también pueden dar lugar a una mayor exigencia de rendimiento y de competencias técnicas. Estos avances pueden suponer una presión adicional para los trabajadores, con consecuencias para su bienestar psicológico.

La mayor flexibilidad que ofrecen las nuevas tecnologías también ha redefinido los límites entre la vida profesional y la privada. El trabajo a distancia, facilitado por las herramientas de comunicación en línea, ha hecho más fácil conciliar las obligaciones laborales y personales. Sin embargo, esta flexibilidad también puede dificultar la definición de límites claros, lo que lleva a una disponibilidad constante y a una intrusión del trabajo en la esfera y el entorno personales. La gestión del tiempo y la desconexión se están convirtiendo en cuestiones importantes para mantener el equilibrio entre la vida laboral y personal.

La transformación digital también ha provocado cambios estructurales en el empleo. Han surgido nuevas formas de empleo, como ya se ha mencionado. Aunque estas modalidades pueden ofrecer oportunidades, también conllevan riesgos de precariedad y de reducción de la seguridad laboral. Los trabajadores tienen que adaptarse a contratos de trabajo más flexibles y hacer frente a la incertidumbre inherente a estas nuevas formas de empleo, que dejan más espacio para la libertad.

La sobrecarga cognitiva es una preocupación creciente vinculada al impacto de las nuevas tecnologías en los trabajadores. La abundancia de información, la necesidad de hacer malabarismos con varias tareas simultáneamente y las elevadas expectativas de rendimiento pueden provocar un aumento del estrés y una sobrecarga mental. Con el aumento del uso de la tecnología, los trabajadores se enfrentan a mayores riesgos de ciberseguridad, como la piratería informática, el robo de datos o la violación de la intimidad. El miedo a estos riesgos



puede provocar ansiedad y estrés entre los trabajadores, lo que puede repercutir en su salud mental y su bienestar general.

Ante estos retos, las empresas y los empleadores tienen un papel esencial que desempeñar para salvaguardar la salud mental de los trabajadores. Se pueden poner en marcha políticas de gestión del estrés y de conciliación de la vida laboral y familiar que favorezcan entornos de trabajo saludables y fomenten una cultura del bienestar. La formación continua y el apoyo a los empleados en la adquisición de competencias digitales también pueden mitigar los efectos negativos de la transición tecnológica.

En conclusión, las empresas deben ser conscientes de estas repercusiones y poner en marcha políticas y medidas adecuadas para fomentar un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal, promover la salud mental y minimizar los riesgos asociados como el estrés al uso de la tecnología para garantizar un entorno de trabajo satisfactorio y sostenible.

(Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211).

### **2.3.5. Nuevas desigualdades en el mercado laboral**

El impacto de las nuevas tecnologías en el mercado laboral no deja de tener consecuencias para las desigualdades entre los trabajadores. A medida que la digitalización y la automatización transforman los empleos y las competencias necesarias, aparecen disparidades que contribuyen a las desigualdades.

En primer lugar, las desigualdades de acceso y de competencias desempeñan un papel importante. El acceso a las nuevas tecnologías y el dominio de las competencias digitales se han convertido en factores clave para encontrar y conservar un empleo. Sin embargo, sigue habiendo disparidades entre las personas en términos de acceso a Internet, equipamiento tecnológico y formación digital. Estas desigualdades en el acceso crean barreras para determinados grupos de trabajadores, amplificando las diferencias en cuanto a oportunidades de empleo y desarrollo profesional.

Además, las desigualdades socioeconómicas, de género y de diversidad se ven reforzadas por consecuencias de las nuevas tecnologías. Los cambios en los perfiles buscados como consecuencia de las nuevas tecnologías pueden dar lugar a diferencias salariales entre los empleos tradicionales y los relacionados con la tecnología. Los empleos que requieren competencias tecnológicas avanzadas o conocimientos especializados de las nuevas tecnologías tienden a ofrecer salarios más elevados, lo que puede ampliar las diferencias salariales entre trabajadores cualificados y no cualificados. Los persistentes estereotipos de género y las barreras sistémicas limitan el acceso a estos empleos y dificultan la progresión profesional. Esta falta de diversidad está desapareciendo cada vez más en las empresas en un momento en que la RSE se ha convertido en un elemento clave de la estrategia corporativa,

pero sigue habiendo desigualdades en el mercado laboral y en las perspectivas de carrera de determinados grupos.

Las desigualdades territoriales son otra dimensión a tener en cuenta. Las regiones menos desarrolladas tecnológicamente pueden encontrarse rezagadas en términos de oportunidades de empleo vinculadas a las nuevas tecnologías. La concentración de empleos en determinadas regiones crea disparidades regionales y acentúa las desigualdades territoriales. Deben tomarse medidas para fomentar una distribución más justa de las oportunidades de empleo y apoyar el desarrollo tecnológico en las regiones menos favorecidas.

Por último, la inteligencia artificial (IA) y la automatización suscitan preocupación por las desigualdades futuras. Determinados sectores y puestos de trabajo tienen más probabilidades de verse afectados por estas tecnologías, lo que puede llevar a la pérdida de empleo para algunos trabajadores. Las desigualdades podrían agravarse si no se toman las medidas adecuadas para anticipar y mitigar las consecuencias de la automatización y la IA. Es necesario invertir en reciclaje profesional, aprendizaje permanente y políticas de protección social para prevenir las carencias de cualificaciones y las desigualdades en el mercado laboral.

En conclusión, un enfoque equilibrado e integrador es esencial para promover una distribución justa de las oportunidades y mitigar las disparidades del mercado laboral en la era de la transformación digital. Además, es fundamental investigar más a fondo las desigualdades emergentes en el mercado laboral y desarrollar estrategias efectivas para mitigarlas. Esto implica realizar inversiones en educación y formación digital, garantizar la disponibilidad de infraestructuras de Internet y tecnología en áreas desfavorecidas, y promover políticas de diversidad e inclusión en el sector tecnológico.

También, es esencial analizar los factores que contribuyen a estas disparidades, como la brecha digital, las barreras de acceso a la educación y la capacitación, así como los prejuicios y sesgos en los procesos de contratación y promoción. Es necesario comprender cómo estas desigualdades afectan a diferentes grupos de trabajadores, para la creación de programas que fomenten la inclusión y la igualdad de oportunidades. Solo a través de una investigación exhaustiva y una acción deliberada se podrán abordar de manera efectiva las desigualdades en el mercado laboral y construir un futuro laboral más equitativo y sostenible.

## **2.4 El desafío de las empresas consultoras ante la incorporación de las nuevas tecnologías**

Ante la aparición de estas nuevas tecnologías, las empresas, en particular las consultoras, se enfrentan a grandes retos. En esta sección de nuestro estudio, examinaremos de cerca las estrategias de adaptación puestas en marcha por las empresas para hacer frente a la digitalización. También analizaremos las competencias que necesitan los consultores para responder a los cambios digitales y las nuevas formas de organización del trabajo resultantes. Además, estudiaremos el impacto de estos avances tecnológicos en la gestión de los recursos

humanos y las técnicas de contratación utilizadas por las consultoras. Un conocimiento profundo de estas cuestiones nos permitirá comprender mejor los retos a los que se enfrentan las empresas en este contexto de transformación digital.

### **2.4.1. Estrategias empresariales para adaptarse a la digitalización**

Las empresas de consultoría son actores clave a la hora de ofrecer las soluciones más eficientes a sus clientes. Pero se enfrentan a grandes retos con la aparición de las nuevas tecnologías. Para seguir siendo competitivas y aprovechar las oportunidades que ofrece la digitalización, necesitan poner en marcha estrategias de adaptación eficaces para responder de forma innovadora a sus clientes.

En primer lugar, adoptar las últimas tecnologías es esencial para las consultorías. Deben identificar las tecnologías digitales más relevantes para su sector de actividad e integrarlas en sus procesos internos, así como en las soluciones que ofrecen a los clientes. Por ejemplo, el uso de soluciones de inteligencia artificial permite automatizar ciertas tareas repetitivas y analizar cantidades masivas de datos para ofrecer a los clientes recomendaciones precisas. Del mismo modo, el uso de la realidad virtual puede permitir simular situaciones complejas y proponer soluciones más innovadoras, como ocurre en el sector aeronáutico.

Además, la transformación de los modelos de negocio es una estrategia clave para las consultoras. Deben replantearse sus enfoques tradicionales y explorar nuevas oportunidades vinculadas a la digitalización. Esto puede implicar la creación de nuevas ofertas de servicios basadas en las tecnologías emergentes que hemos explicado en el análisis documental de la siguiente sección. Además, las empresas pueden explotar las plataformas en línea para llegar a nuevos mercados y ofrecer servicios a distancia.

Las empresas de consultoría pueden establecer asociaciones estratégicas con empresas tecnológicas para beneficiarse de su experiencia y sus soluciones innovadoras. Estas colaboraciones pueden acelerar la adopción de nuevas tecnologías y desarrollar ofertas conjuntas para los clientes.

Al mismo tiempo, la formación y el desarrollo de competencias son esenciales para las consultoras. Ante la rápida evolución de las tecnologías, es crucial invertir en la formación continua de los empleados para que adquieran las competencias necesarias para la transformación digital. Las empresas pueden crear programas de formación internos, fomentar el autoaprendizaje y colaborar con institutos de formación especializados en campos tecnológicos. De este modo, los consultores pueden adquirir los conocimientos y las competencias que necesitan para proponer soluciones innovadoras a sus clientes.

En conclusión, las consultorías deben desarrollar estrategias de adaptación sólidas para hacer frente a la aparición de nuevas tecnologías. Aplicando estas estrategias de forma reflexiva y

proactiva, las consultorías pueden seguir siendo competitivas y ofrecer servicios de calidad en un entorno en constante cambio.

### **2.4.2. Las competencias que necesitan los consultores para afrontar el cambio digital**

Para hacer frente al creciente cambio digital, los consultores necesitan desarrollar un conjunto de competencias específicas que les permitan seguir siendo pertinentes y competitivos ante los problemas de los clientes. Estas competencias abarcan tanto los aspectos técnicos como las competencias transversales que son esenciales para su éxito en este contexto.

En primer lugar, los consultores deben adquirir y desarrollar sólidas competencias técnicas vinculadas a las nuevas tecnologías. Esto implica dominar los programas informáticos y las herramientas digitales específicas de su ámbito de especialización. Por ejemplo, un consultor de estrategia podría estar capacitado para utilizar herramientas avanzadas de análisis de datos para tomar decisiones con conocimiento de causa. Del mismo modo, un consultor de gestión de recursos humanos podría familiarizarse con los sistemas de gestión del talento basados en la nube para optimizar los procesos de contratación y formación.

Además de los conocimientos técnicos, los consultores deben tener capacidad de gestión de proyectos. Con la integración de las nuevas tecnologías, los proyectos de consultoría son cada vez más complejos e internacionales, lo que exige una gestión eficaz. Los consultores deben ser capaces de definir objetivos claros, asignar recursos de forma óptima, coordinar las distintas fases del proyecto y gestionar los plazos. El dominio de metodologías de gestión de proyectos, como la metodología ágil, puede resultar inestimable para adaptarse rápidamente a los cambios y a las necesidades de los clientes.

Además, los consultores deben desarrollar su capacidad para resolver problemas. Las nuevas tecnologías plantean nuevos retos y problemas que resolver. Los consultores deben ser capaces de analizar los problemas de forma crítica, identificar las soluciones adecuadas y hacer las recomendaciones pertinentes. Por ejemplo, un consultor de transformación digital puede enfrentarse a problemas como la integración de nuevas plataformas tecnológicas en una empresa o la gestión de riesgos de ciberseguridad. La capacidad de pensar de forma creativa, resolver problemas complejos y anticipar las consecuencias de las decisiones tecnológicas es esencial.

Al mismo tiempo, los consultores necesitan desarrollar habilidades de comunicación. Tienen que ser capaces de comunicarse eficazmente con las partes interesadas, incluidos clientes, colegas y equipos técnicos. Los consultores, o incluso los vendedores, deben ser capaces de explicar conceptos tecnológicos de forma clara y comprensible, presentar los resultados de los análisis de forma convincente e influir en las decisiones de los clientes destacando las ventajas de las soluciones tecnológicas propuestas. La capacidad de comunicar de forma eficaz y

persuasiva es esencial para establecer una relación de confianza con los clientes y garantizar el éxito de los proyectos.

Por último, un consultor de transformación digital debe estar preparado para desafiar las formas tradicionales de trabajar y adoptar nuevos enfoques basados en las tecnologías emergentes.

En resumen, las competencias que necesitan los consultores para hacer frente al cambio digital incluyen competencias técnicas, de gestión de proyectos, de resolución de problemas, de comunicación y de adaptación al cambio. El desarrollo de estas competencias les permitirá mantenerse a la vanguardia de su campo de especialización y apoyar eficazmente a sus clientes en la era de la transformación digital.

### **2.4.3. Nuevas formas de organización del trabajo en este sector**

Las nuevas tecnologías han propiciado la aparición de nuevas formas de organización del trabajo en el sector de la consultoría. Las consultoras han tenido que adaptarse a las cambiantes exigencias del mercado y a las demandas de los clientes, adoptando enfoques más flexibles para optimizar sus operaciones y maximizar la eficacia de sus equipos.

En primer lugar, el trabajo a distancia y el teletrabajo se han generalizado en el sector de la consultoría. Los avances tecnológicos han permitido a los consultores trabajar fuera de los locales tradicionales, utilizando herramientas de comunicación a distancia como videoconferencias y plataformas de colaboración en línea. El trabajo a distancia ofrece una mayor flexibilidad y facilita a los consultores la gestión de su tiempo, evitando desplazamientos innecesarios y conciliando sus compromisos profesionales y personales.

En segundo lugar, las consultorías han adoptado horarios de trabajo flexibles. En lugar de los tradicionales horarios rígidos, los consultores pueden elegir su horario de trabajo en función de las necesidades de sus proyectos y clientes, dentro de unos límites establecidos. Esta flexibilidad permite a los consultores organizarse de forma más eficiente, evitar periodos de sobrecarga de trabajo y mantener un mejor equilibrio entre vida laboral y personal.

En segundo lugar, cada vez son más frecuentes los equipos multidisciplinares y los proyectos interfuncionales. Las nuevas tecnologías han facilitado que expertos de distintos campos trabajen juntos para aportar soluciones a problemas complejos. Por ejemplo, un proyecto de transformación digital puede requerir la participación de consultores en tecnología, gestión del cambio y estrategia empresarial. Este enfoque multidisciplinar significa que podemos aportar una amplia gama de conocimientos especializados y aprovechar las competencias complementarias dentro de un equipo.

Por último, las consultoras han adoptado métodos de gestión de proyectos más ágiles. El enfoque ágil favorece una estrecha colaboración con los clientes, ciclos de desarrollo rápidos

y una adaptación continua al cambio. Este método permite a las consultoras responder rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes y mejorar de forma iterativa las soluciones propuestas.

Al final, la evolución hacia estas nuevas formas de trabajo es el resultado de la adaptación de las consultorías a las nuevas tecnologías y las demandas de los clientes. Sin embargo, estas formas de organización también pueden plantear desafíos en términos de comunicación y colaboración cuando se trabaja en equipos remotos, o dificultades para coordinar las actividades debido a la adopción de horarios de trabajo flexibles. Por lo tanto, es crucial encontrar soluciones que mejoren la eficacia, la flexibilidad y la colaboración dentro de estas organizaciones.

#### **2.4.4. Repercusiones en la gestión de los recursos humanos y las técnicas de contratación**

Las nuevas tecnologías están teniendo un impacto significativo en la gestión de los recursos humanos y las técnicas de contratación en las consultorías. Estos avances tecnológicos han permitido a las consultorías adoptar enfoques más eficaces e innovadores para atraer, evaluar y gestionar el talento.

En primer lugar, las consultoras están utilizando procesos de contratación innovadores. Utilizan plataformas en línea para anunciar sus vacantes y llegar a un público más amplio. Los candidatos pueden presentar sus candidaturas en línea, lo que facilita el proceso. Además, las consultoras están integrando programas informáticos de gestión de candidaturas para clasificarlas y evaluarlas con mayor eficacia. Algunas consultoras incluso utilizan herramientas de inteligencia artificial para analizar los perfiles de los candidatos y facilitar la preselección.

En segundo lugar, las nuevas tecnologías han revolucionado la evaluación de las competencias técnicas de los candidatos. Las empresas de consultoría pueden ahora utilizar pruebas en línea, evaluaciones técnicas automatizadas o incluso simulaciones virtuales para evaluar las competencias específicas necesarias en el ámbito de la consultoría. Estas herramientas permiten una evaluación más precisa y objetiva de los candidatos, centrándose en las competencias clave requeridas para los puestos ofertados.

Las nuevas tecnologías también han influido en la gestión del talento dentro de las consultorías. Los datos recogidos sobre los empleados pueden analizarse para comprender mejor sus competencias, su rendimiento y sus necesidades de desarrollo. Esta gestión del talento basada en datos permite identificar el talento interno, poner en marcha planes de desarrollo individual y tomar decisiones de gestión de RRHH con conocimiento de causa.

Además, los métodos de formación y desarrollo profesional se han transformado gracias a las nuevas tecnologías. Las consultorías ofrecen ahora e-learning, seminarios web interactivos,

módulos de aprendizaje virtual y programas de formación en realidad virtual. Estas herramientas ofrecen a los consultores oportunidades de aprendizaje flexibles y personalizadas, que les permiten desarrollar sus competencias y mantenerse al día en un entorno profesional en constante evolución.

Por último, con el aumento del trabajo a distancia, las consultoras han tenido que adaptar sus prácticas de gestión de recursos humanos. Según un artículo de 2023 de Forbes, las grandes consultoras han introducido para la atracción de los talentos, políticas y procedimientos para garantizar la productividad, la colaboración y el bienestar de los consultores que trabajan a distancia. Las herramientas de comunicación y gestión de proyectos en línea se utilizan para mantener la cohesión y la coordinación dentro de equipos dispersos.

En resumen, los procesos de contratación se han vuelto más eficaces e innovadores, la evaluación de competencias es más precisa, la gestión del talento se basa en datos, los métodos de formación evolucionan y la gestión del trabajo a distancia está integrada. Sin embargo, es importante abordar también los posibles desafíos y problemas que las consultoras pueden enfrentar al implementar estas nuevas técnicas, como los sesgos en el uso de IA en el proceso de selección si los algoritmos no están bien diseñados.

Además, sería relevante discutir cómo estas nuevas formas de gestión de RRHH pueden afectar a los empleados, tanto en términos positivos, como una mayor flexibilidad o oportunidades de desarrollo, como en términos negativos, como la dificultad de separar la vida laboral de la personal en un entorno de trabajo remoto. Estos avances tecnológicos permiten a las consultorías seguir siendo competitivas en el mercado laboral y atraer a los mejores talentos. (Forbes. (2023, February 23). How Consulting Firms Can Find And Keep Talents.)

### **3. Estadística y análisis de datos**

El sector de la consultoría ha experimentado un notable resurgimiento en 2021, tras un periodo de declive provocado por la pandemia de 2020. Se prevé que esta recuperación continúe con un crecimiento sostenido en 2023. Sin embargo, el impacto de la pandemia ha acelerado y generado varias tendencias que transformarán significativamente el panorama de este sector a largo plazo.

La pandemia ha subrayado la necesidad de que las empresas sean adaptables para prosperar en un entorno ágil de cambio digital constante. En este contexto, las consultoras tendrán que seguir alineando sus estrategias con estas tendencias globales para garantizar su éxito en los próximos años.

A pesar de los indicadores económicos desfavorables, como el importante aumento de la inflación, algunos sectores, en particular la consultoría de negocio, siguen prosperando. La demanda de servicios de consultoría sigue creciendo, ya que los clientes acuden a estas empresas para cubrir vacantes y encontrar soluciones rápidas a sus problemas.

Este crecimiento sostenido del sector de la consultoría no muestra signos de desaceleración. Sin embargo, esta expansión constante plantea retos considerables a las consultorías, que se enfrentan a grandes dificultades para contratar y adquirir nuevos talentos.

¿Cómo pueden competir para atraer y contratar a los mejores talentos necesarios para hacer crecer su negocio? Sólo las empresas que sepan adaptarse a los cambios del mercado laboral y a los diversos cambios tecnológicos podrán sobrevivir y prosperar.

Este estudio se centra en dos aspectos cruciales del sector de la consultoría: el efecto y la influencia de la transformación digital en los nuevos perfiles de candidatos demandados, y las palancas de atracción e inversión puestas en marcha por las principales consultoras para atraer y retener a este nuevo talento. Para ello, nos fijaremos especialmente en las iniciativas adoptadas por las grandes consultoras en respuesta a las tecnologías globales emergentes.

#### **3.1. El efecto y la influencia de la transformación digital en el perfil de los candidatos que buscan las consultoras**

La transformación digital ha alterado profundamente la necesidad de competencias en las consultorías. Estas competencias no son necesariamente técnicas. De hecho, además de la llegada de las nuevas tecnologías, la sociedad también ha evolucionado y repercutido en el mundo laboral.

##### **3.1.1. Competencias técnicas requeridas**

De hecho, las redes de contabilidad de las “Big Four” contratan cada vez más para puestos relacionados con la tecnología (GlobalData, 2021). Los rápidos avances tecnológicos y la



creciente digitalización de las empresas han creado nuevas oportunidades y retos, que requieren la integración de competencias específicas para satisfacer las necesidades de los clientes en este nuevo entorno. Entre las nuevas competencias técnicas demandadas figuran las siguientes:

## Last year saw a huge increase in tech related job roles being advertised by the Big Four

% of Deloitte, KPMG EY and PWC job ads relating to each tech theme



(GlobalData, 2021)

Los cambios masivos en la cantidad de datos y la creciente necesidad de analizarlos e interpretarlos han provocado un aumento de la demanda de competencias de análisis de datos y Big Data. Los profesionales de la consultoría deben ser capaces de recopilar, organizar y analizar grandes conjuntos de datos para proporcionar información valiosa a los clientes. El dominio de herramientas de análisis de datos, lenguajes de programación estadística (como Python) y técnicas de aprendizaje automático es esencial para extraer información práctica de los datos y ayudar a los clientes a tomar decisiones informadas. De hecho, los anuncios de empleo relacionados con los macrodatos y el análisis de datos son los más frecuentes, con un 14,8% de los puestos anunciados por Deloitte, KPMG, EY y PWC vinculados a los macrodatos en 2021. Se trata de un aumento considerable respecto a la cifra equivalente del 3,5% en 2020, según el gráfico siguiente. En un sentido más amplio, también se ha producido un aumento drástico de las ocupaciones en todos los campos relacionados con la tecnología desde 2020, especialmente en los sectores de la digitalización y la nube.

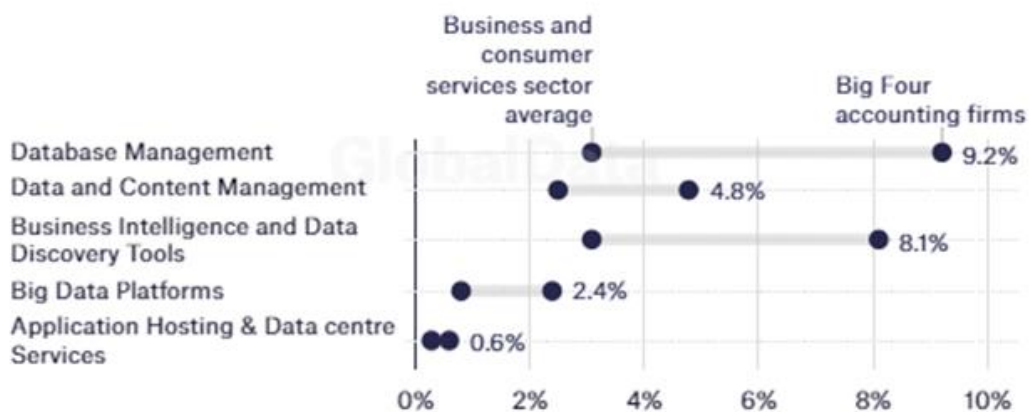
### Digitalización de procesos y automatización:

La creciente digitalización de los procesos empresariales ha provocado una demanda de competencias en el campo de la automatización. Las consultoras buscan cada vez más profesionales capaces de identificar procesos que puedan automatizarse e implantar las soluciones tecnológicas adecuadas (Saywah Mahmood, 2021). Las competencias en robótica, automatización robótica de procesos (RPA), integración de sistemas y desarrollo de aplicaciones se han vuelto esenciales para ayudar a los clientes a optimizar sus operaciones y aumentar la eficiencia. En cuanto a las competencias que requieren estas profesiones, es

esencial saber gestionar las bases de datos, los contenidos y las herramientas necesarias. Por ello, cada vez se pide más a los consultores que adopten estas competencias con fines comerciales, lo que puede suponer una ventaja competitiva frente a otras empresas. Según GlobalData, estas últimas competencias son mucho más comunes entre las Big Four que en la media del sector de servicios a empresas y consumidores.

## Being able to work with data is more desirable than average at the Big Four

Jobs requiring data related skills as a percentage of all jobs, 2020-2021



(GlobalData, 2021)

### Inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático:

La inteligencia artificial y el aprendizaje automático se han convertido en áreas clave de especialización en las consultorías. Los profesionales de la consultoría deben ser capaces de explorar y aplicar técnicas de IA y aprendizaje automático para resolver problemas complejos y ofrecer recomendaciones estratégicas basadas en modelos estratégicos predictivos. Los conocimientos en modelización estadística, algoritmos de aprendizaje automático, procesamiento del lenguaje natural y visión por ordenador están muy solicitados.

### Ciberseguridad:

A medida que las empresas se vuelven cada vez más digitales, la ciberseguridad se ha convertido en una preocupación importante. Las consultoras buscan expertos en ciberseguridad capaces de identificar y prevenir las ciberamenazas, aplicar medidas de protección sólidas y asesorar a los clientes sobre las mejores prácticas de seguridad informática. Las competencias en gestión de riesgos, evaluación de vulnerabilidades, seguridad de redes y cumplimiento de la normativa son esenciales para garantizar la protección de los datos y sistemas de los clientes. Los ciberataques también cuestan cada vez más dinero a las empresas, con unas pérdidas estimadas de un billón de dólares en 2020 (Arkhineo, 2020).

Una limitación de este estudio de caso es que las entrevistas realizadas pueden no ofrecer una imagen completa del impacto de las nuevas tecnologías en los empleados de EY. Es posible que otras voces y experiencias no estén representadas. Por lo tanto, es esencial reconocer esta limitación para contextualizar las conclusiones y ofrecer un análisis más equilibrado, teniendo en cuenta la diversidad de experiencias de los empleados con las tecnologías emergentes en EY.

### **3.1.2. Competencias funcionales requeridas**

La transformación digital ha cambiado profundamente las expectativas de competencias no técnicas en las consultorías. Además de conocimientos técnicos especializados, los profesionales de la consultoría necesitan una serie de aptitudes interpersonales que son esenciales para el éxito en este entorno en rápida evolución.

Un proceso de contratación que se centre en las capacidades interpersonales más que en las cualificaciones tradicionales abre la puerta a candidatos con antecedentes atípicos y evita que candidatos competentes se escapen por la red. Puede conducir a una mayor diversidad y a una base de talento más amplia, incluyendo empleados que aporten nuevas perspectivas y enfoques no tradicionales (Forbes, 2023).

#### **Capacidad de comunicación:**

La comunicación es una habilidad clave para los consultores, ya que deben ser capaces de transmitir información compleja de forma clara y eficaz a diferentes audiencias, incluidos clientes, miembros del equipo y partes interesadas externas. Una comunicación precisa y persuasiva es crucial para ganarse la confianza de los clientes y garantizar que se entienden las recomendaciones y soluciones propuestas.

#### **Capacidad de liderazgo:**

El liderazgo es una competencia cada vez más solicitada en las consultorías, ya que los profesionales deben ser capaces de guiar equipos y tomar decisiones estratégicas. Deben ser capaces de dirigir proyectos, motivar a los miembros del equipo y resolver cualquier conflicto. Un liderazgo eficaz garantiza la cohesión del equipo y favorece el éxito de los proyectos.

#### **Capacidad de gestión del tiempo y de las prioridades:**

La capacidad de gestionar el tiempo y las prioridades con eficacia es crucial en un entorno laboral en el que los consultores suelen enfrentarse a plazos ajustados y múltiples proyectos. Los profesionales de la consultoría deben ser capaces de priorizar tareas, cumplir plazos y adaptarse rápidamente a los cambios de prioridades.

#### **Capacidad de resolución de problemas:**

La resolución de problemas es una habilidad esencial en el campo de la consultoría, ya que los consultores se enfrentan a menudo a retos complejos y variados. Deben ser capaces de analizar problemas, identificar posibles soluciones y tomar decisiones con conocimiento de causa. Por

eso se valora mucho la capacidad de pensar analíticamente, ser creativo y proponer soluciones innovadoras.

#### **Capacidad de gestión del cambio:**

La transformación digital suele provocar cambios importantes en las organizaciones. Por ello, los consultores deben ser capaces de facilitar y gestionar el cambio con eficacia. Para ello se requieren habilidades de gestión del cambio, incluida la capacidad de comprender y aceptar las repercusiones del cambio, comunicarse con claridad e implicar a las partes interesadas para garantizar la adopción satisfactoria de nuevas tecnologías y prácticas en toda la empresa y sus diferentes funciones.

#### **Capacidad de trabajo en equipo:**

La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales en el sector de la consultoría, donde los proyectos suelen llevarse a cabo por equipos multidisciplinares. Comentado en todos los informes anuales de las consultoras, el trabajo en equipo ágil es la fuente de valor añadido en las estrategias establecidas por los clientes. Los profesionales deben ser capaces de trabajar eficazmente con colegas con competencias complementarias, compartir conocimientos y fomentar un entorno de trabajo colaborativo. La capacidad de escuchar activamente, negociar y resolver conflictos es, por tanto, esencial.

### **3.1.3. Competencias transversales necesarias**

La transformación digital ha reconfigurado significativamente el panorama profesional, dando lugar a una creciente demanda de competencias transversales en las consultorías. Estas competencias, complementarias de las competencias técnicas y no técnicas, son esenciales para hacer frente a los retos y oportunidades que ofrece esta era digital en constante evolución. En este contexto, encontramos las siguientes competencias transversales en consultoría:

#### **Pensamiento crítico y capacidad de análisis:**

El pensamiento crítico y el análisis son habilidades clave en consultoría, especialmente en el contexto de la transformación digital. Los consultores deben ser capaces de examinar los datos y la información disponibles, identificar tendencias y patrones, y hacer recomendaciones basadas en una evaluación rigurosa. La capacidad de tomar decisiones informadas y resolver problemas complejos es esencial para ayudar a los clientes a aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la transformación digital.

#### **Adaptabilidad y flexibilidad:**

La transformación digital se caracteriza por un rápido ritmo de cambio e innovación. Las consultoras buscan profesionales capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías, métodos de trabajo y tendencias del mercado. La flexibilidad es una habilidad inestimable para adaptarse a las cambiantes demandas de los clientes y afrontar con eficacia los retos inherentes a la transformación digital.

**Inteligencia emocional y sensibilidad intercultural:**

En un entorno laboral cada vez más globalizado, las competencias en inteligencia emocional y sensibilidad intercultural son cada vez más demandadas en las consultorías. Estas competencias permiten a los profesionales comprender y gestionar sus propias emociones, así como las de los demás, lo que favorece una comunicación eficaz y una colaboración armoniosa con clientes y equipos multiculturales. La sensibilidad intercultural también es importante para adaptarse a las diferencias culturales y a las normas empresariales en contextos internacionales.

**Capacidad de gestión de proyectos:**

La gestión de proyectos es una competencia transversal crucial para los consultores que participan en proyectos de transformación digital. Los profesionales deben ser capaces de planificar, organizar, coordinar y controlar las distintas fases de un proyecto. El dominio de las técnicas de gestión de proyectos, como la definición de objetivos, la elaboración de planes de acción, la asignación de recursos y el seguimiento de los avances, es esencial para el éxito de las iniciativas de transformación digital.

Los equipos de selección deberán desarrollar nuevas habilidades en los próximos años, dominar nuevas métricas y adoptar nuevas herramientas (Greg Lewis, 2019). Según datos de LinkedIn, la demanda de profesionales de selección se ha disparado un 63% desde 2016, y esperamos que esta tendencia continúe. El talento simplemente importará más. A medida que la automatización se haga cargo de nuestras tareas más repetitivas, el trabajo que nos quede a los humanos será más creativo, menos predecible y más importante para la empresa en su conjunto.

### **3.2. Nuevas oportunidades de adquisición de candidatos**

El tipo de talento que atraen las empresas tecnológicas es muy similar al que tradicionalmente se ha interesado por la consultoría de gestión.

Las consultoras están haciendo diversos esfuerzos por conciliar la vida laboral y la privada (Francesco, 2022). Por ejemplo, las oficinas de BCG en Oriente Medio han puesto en marcha iniciativas como "reservas" de una hora al día para proteger la privacidad durante la pandemia. Tales esfuerzos son sin duda bienvenidos en un sector en el que se trabaja con regularidad. "Yo trabajo más de 70 horas a la semana y aún no sé hasta qué punto esto es eficaz para atraer y retener el talento".

En los últimos años, las principales consultoras han empezado a mirar más allá de las escuelas a la hora de contratar talento. Esta tendencia se acelerará aún más a medida que las empresas tecnológicas compitan por los mejores talentos y la contratación se centre en las aptitudes de los candidatos. De hecho, algunas empresas como PwC y Ey han empezado a contratar a candidatos no cualificados para puestos de asesoramiento en riesgos, siempre que puedan demostrar las aptitudes que busca la empresa. Sin embargo, proceder de una escuela cualificada da a los candidatos una ligera ventaja en el proceso de contratación en términos de mejora del perfil y más oportunidades de establecer contactos.

Muchas empresas líderes ahora animan o exigen a sus empleados que aprendan nuevos temas como la nube, el análisis de datos y la tecnología blockchain. Todas las grandes empresas tienen su propia plataforma de aprendizaje interno, y muchas facilitan el acceso de sus empleados al aprendizaje externo. Por ejemplo, EY está suscrita a Udemy for Business, que da a los empleados acceso a más de 14.000 cursos disponibles en la plataforma. Las competencias de un consultor deben evolucionar con el entorno tecnológico y empresarial. Por tanto, la formación continua es esencial.

Además, según la Oficina de Estadísticas Laborales de EE.UU., los puestos de consultores/analistas de gestión crecerán un 11% entre 2021 y 2031, muy por encima de las perspectivas de la mayoría de los empleos. Ante la ingente tarea de cubrir decenas de miles de puestos de trabajo, las empresas están ampliando cada vez más sus redes y contratando a candidatos de muy diversa procedencia. Hasta ahora, las grandes y medianas empresas sólo podían seleccionar al percentil superior de titulados en MBA. Hoy buscan en todas partes.

Las consultoras tienen que cambiar su forma de contratar y retener el talento. Sin el talento adecuado, las empresas corren el riesgo de perder contratos y clientes, al tiempo que se ven superadas por competidores que están ganando la batalla de la contratación y la retención.

A medida que las empresas se recuperan del impacto de la pandemia de COVID-19, se evidencia que la incorporación de la inteligencia artificial en los procesos de recursos humanos ha alterado las reglas establecidas. Las consultoras también se ven afectadas por despidos masivos, lo que resalta la importancia del talento. Los empleados talentosos están asumiendo un mayor control en las relaciones laborales y buscan carreras que les exijan cambiar de trabajo con mayor frecuencia que las generaciones anteriores de trabajadores. El talento cuenta, y los empleados con talento toman cada vez más las riendas de las relaciones laborales. Quieren carreras que les obliguen a cambiar de trabajo con más frecuencia que las generaciones anteriores de trabajadores.

Para atraer a miles de talentos (y normalmente jóvenes), las consultoras deben adaptarse al ritmo y las expectativas de la Generación Z en el mundo online. Muchas empresas no han sido capaces de abandonar los anticuados métodos de selección y evaluación. Se basan en un proceso de contratación prepandémico que ignora las diferencias geográficas y un modelo de trabajo híbrido que abarca entornos laborales en rápida evolución. Los abrumadores reclutadores pasan semanas evaluando a los candidatos, mientras que los demandantes de empleo dedican horas a la semana a buscar, solicitar y entrevistar.

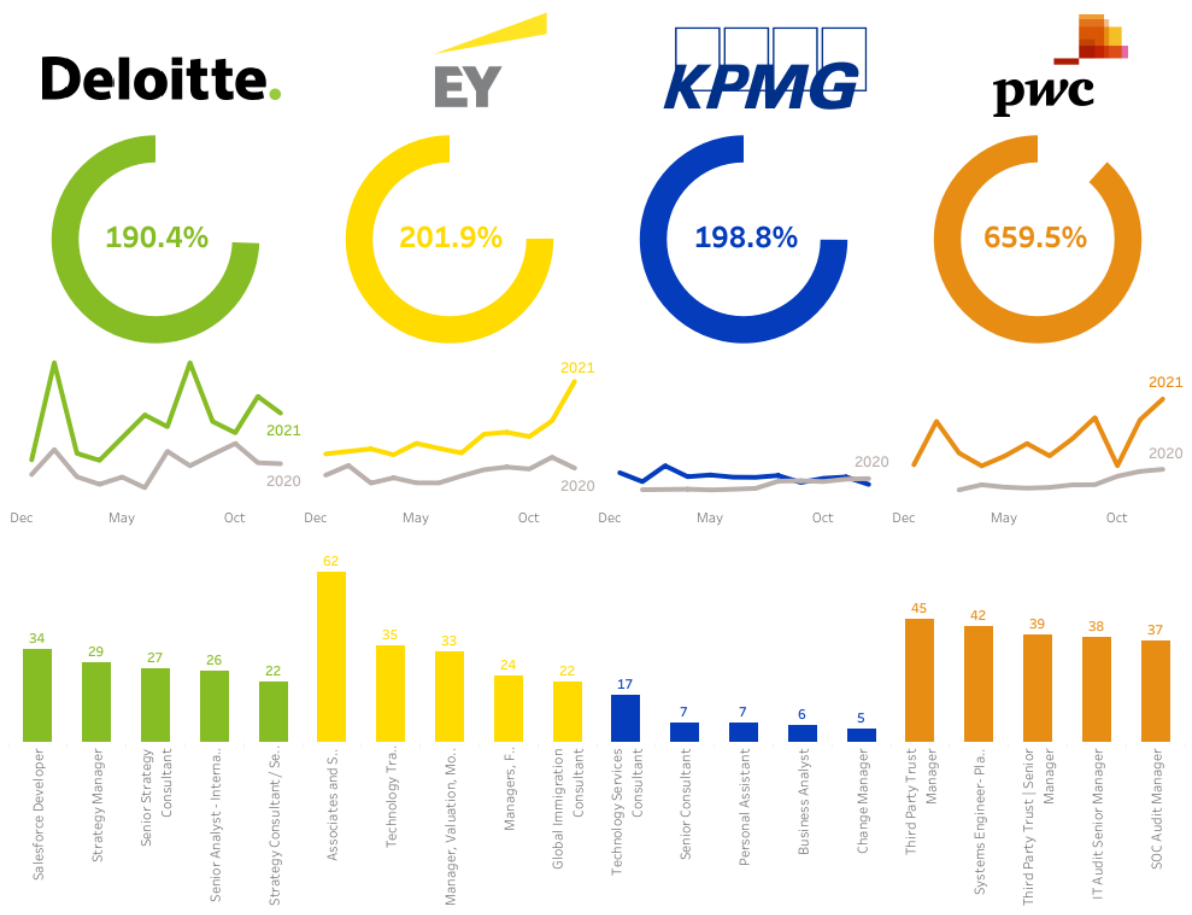
### **3.2.1. Las palancas de atracción e inversión que utilizan las grandes consultoras para atraer y retener nuevos talentos**

En un entorno competitivo en el que los perfiles buscados cambian constantemente, es esencial que estas empresas pongan en marcha estrategias eficaces para atraer a los mejores candidatos y retenerlos. Analizaremos los distintos enfoques adoptados por las consultoras. Al conocer las palancas utilizadas por estas empresas, podremos comprender mejor la dinámica del mercado

laboral del sector de la consultoría y el impacto de las nuevas tecnologías en la atracción y retención del talento.

### 3.2.1.1. Una nueva forma de contratación

En primer lugar, es importante señalar que todos los miembros de las Cuatro Grandes experimentaron un fuerte crecimiento entre 2020 y 2021 (tras la pandemia de COVID19). De hecho, las Big Four contrataron masivamente durante este periodo, experimentando todas las firmas un crecimiento medio del 200%, según el gráfico siguiente (Web Rover, 2022). Consultoras como Deloitte ofrecieron más de 400 puestos de trabajo durante los periodos de contención de la pandemia. La contratación está en auge dentro de las consultoras, pero los métodos de contratación han cambiado en los últimos años y ya no son los mismos que antes.



Note: Analysis uses 2020 - 2021 data.

(Web Rover, 2022)

Las consultoras están adoptando nuevos enfoques de contratación para encontrar el talento que mejor se adapte a sus necesidades. Estos nuevos métodos incorporan tecnologías avanzadas, se centran en las competencias conductuales, fomentan la diversidad y utilizan plataformas en línea para optimizar el proceso de selección.

### **a) Uso de la inteligencia artificial (IA) en el proceso de selección**

El uso de la inteligencia artificial (IA) en el proceso de selección es cada vez más frecuente en las consultorías, ya que los empleadores reconocen la importancia de una experiencia de contratación moderna impulsada por la tecnología. Los candidatos buscan una experiencia rápida, intuitiva y receptiva, similar a la que han experimentado en el mundo del comercio electrónico.

Han demostrado que hasta el 92% de los candidatos a un puesto de trabajo no lo solicitan debido a la duración o la dificultad del proceso de solicitud (Forbes, 2023). Las empresas que imponen sitios web mal diseñados, flujos de trabajo complejos y retrasos innecesarios e inexplicables crean una mala primera impresión, que puede dar lugar al rechazo de una oferta de trabajo.

Para competir con la innovación de las empresas tecnológicas ágiles y ofrecer una experiencia fluida, intuitiva y sin fisuras, las consultoras necesitan implantar una automatización sofisticada en su proceso de contratación. Esto les permite agilizar las distintas etapas, acelerar las confirmaciones, respuestas, entrevistas y actualizaciones, y ofrecer a los candidatos una experiencia positiva y eficiente.

La automatización puede utilizarse para tareas como evaluaciones digitales, entrevistas de casos con chatbot, preguntas de opción múltiple, entrevistas de casos virtuales y entrevistas de casos con presentación. Mediante el uso de IA, las consultorías pueden evaluar las habilidades de los candidatos de forma exhaustiva y objetiva, al tiempo que proporcionan una experiencia rápida y sin problemas. Las tareas administrativas rutinarias se están volviendo obsoletas a medida que se automatizan los procesos de auditoría y las empresas confían más en la inteligencia artificial (GlobalData, 2021). Desarrollar y explotar la tecnología adecuada para mantenerse a la vanguardia exige contratar a personas con conocimientos tecnológicos más complejos. Por ejemplo, Deloitte utiliza una plataforma de revisión de documentos basada en inteligencia artificial. La plataforma automatiza el proceso de revisión y extracción de toda la información relevante de los documentos jurídicos. Deloitte afirma que esta tecnología ha reducido el tiempo de revisión de documentos y solicitudes hasta en un 50% (Deloitte. (2021). Tendencias de alta tecnología para 2021).

### **b) Entorno profesional y evaluación de las aptitudes de comportamiento**

Las aptitudes de comportamiento se consideran cada vez más criterios clave en la contratación de consultores. Los estudios han demostrado que las habilidades blandas, como la colaboración, el pensamiento crítico y la resolución de problemas, son esenciales para tener éxito en este campo. Por ello, las empresas de consultoría incluyen pruebas específicas para evaluar estas habilidades durante las entrevistas.

Por ejemplo, Bain & Company utiliza un método denominado "realidad virtual social" para evaluar las aptitudes de comportamiento de los candidatos en situaciones de trabajo simuladas. Este método permite observar su capacidad para interactuar con otras personas, gestionar conflictos, tomar decisiones y comunicarse eficazmente.

Con el aumento previsto de la demanda de consultores, las consultoras se enfrentarán a una batalla para retener a los mejores talentos, y muchas están examinando o considerando una



serie de estrategias de retención. Reconocen que retener el talento es esencial para mantener su ventaja competitiva.

Es probable que los modelos de trabajo híbridos, adoptados durante la pandemia, continúen, ya que las investigaciones han demostrado que tanto los empleadores como el personal están a favor de mantener la flexibilidad. Este enfoque facilita a los consultores el equilibrio entre su vida profesional y personal, y ofrece una mayor satisfacción laboral. Consultoras como Deloitte y PwC están ampliando sus modelos de trabajo híbrido para satisfacer las expectativas de los empleados y mantener su atractivo como empleadores.

Por ejemplo, Deloitte está ampliando su modelo de trabajo híbrido, ofreciendo a los empleados la opción de trabajar a distancia o presencialmente, en función de sus necesidades. Esto facilita a los consultores la gestión de su carga de trabajo y el equilibrio entre sus responsabilidades profesionales y personales.

Del mismo modo, PwC ha anunciado un nuevo contrato de trabajo flexible para sus empleados, reconociendo la importancia de la flexibilidad para atraer y retener a los mejores talentos. Esta iniciativa ofrece a los consultores la oportunidad de elegir opciones de trabajo flexibles que se adapten a sus preferencias individuales.

Al implantar modelos de trabajo híbridos y ofrecer una mayor flexibilidad, las consultoras demuestran su compromiso con la creación de un entorno laboral equilibrado y responden a las necesidades cambiantes de los profesionales. Estas estrategias de retención pretenden retener a los mejores talentos y garantizar la excelencia continuada en la prestación de servicios de consultoría.

(PwC. (2020). Global Artificial Intelligence Study: Sizing the prize.)

### **c) Introducción de nuevas pruebas de contratación**

Las consultoras quieren ir más allá de las entrevistas tradicionales añadiendo nuevas pruebas para evaluar en mayor profundidad las aptitudes de los candidatos. Esto ayuda a evaluar mejor su capacidad para resolver problemas complejos y trabajar en equipo. Entre las nuevas pruebas de contratación que se utilizan están los estudios de casos prácticos, los juegos de rol, las presentaciones y las pruebas de aptitudes específicas.

Por ejemplo, Deloitte ha introducido un proceso de contratación que incluye ejercicios de simulación basados en la resolución de problemas complejos. Estas simulaciones permiten a los candidatos demostrar sus habilidades en situaciones de la vida real y ponen de relieve sus capacidades analíticas, de toma de decisiones y de comunicación.

Según el artículo sobre tendencias de contratación en 2023, el ciclo de contratación de consultores también incluye nuevas pruebas, como evaluaciones digitales, entrevistas de casos con chatbot, preguntas de opción múltiple, entrevistas de casos virtuales, entrevistas de casos de presentación y entrevistas de casos en grupo.

Las evaluaciones digitales, como las simulaciones de videojuegos o las pruebas cronometradas al estilo GMAT, se utilizan como cribas previas a las entrevistas principalmente en consultoras de renombre como McKinsey, BCG, Bain, Deloitte, Capital One, etc.

Las entrevistas de casos con chatbot permiten a los candidatos responder a preguntas de casos prácticos interactuando con un programa informático, lo que evalúa su capacidad para resolver problemas de forma estructurada.

Las preguntas de opción múltiple se utilizan habitualmente en la primera ronda de entrevistas, sobre todo en BCG, para evaluar la capacidad de los candidatos para analizar y resolver problemas complejos.

Las entrevistas virtuales son realizadas por entrevistadores humanos y tienen lugar en línea. Evalúan la capacidad de los candidatos para resolver problemas y tomar decisiones.

Las entrevistas de presentación de casos consisten en crear una presentación a partir de los datos suministrados, en un plazo determinado, y presentarla en directo a varios entrevistadores. Esto nos permite evaluar las capacidades de los candidatos para el análisis de datos, la síntesis y la presentación eficaz.

Las entrevistas de casos en grupo son una prueba en la que varios candidatos resuelven juntos un caso estructurado, bajo la supervisión de los entrevistadores. Esta prueba evalúa las capacidades de resolución de problemas, comunicación y trabajo en equipo, y suele utilizarse en las rondas finales del proceso de contratación.

Estas nuevas pruebas de contratación reflejan el deseo de las consultoras de adoptar enfoques más completos y diversificados para evaluar las competencias de los candidatos y garantizar la pertinencia de su perfil.

#### **d) Contratación para la diversidad y la inclusión**

Según las tendencias de contratación de consultoras para 2023, se espera que la contratación a tiempo completo se ralentice, mientras que la contratación de becarios mantendrá su ritmo frenético. Esta tendencia se explica por el deseo de las consultoras de atraer a los talentos más jóvenes y formarlos en cuanto inician su carrera académica.

Un ejemplo concreto de cómo tener en cuenta la diversidad en la contratación es McKinsey, que ha visto aumentar el número de candidatos que reciben ofertas de grupos de candidatos diversos. Han contratado a analistas de más de 370 universidades, incluidos licenciados y MBA de programas no selectivos, estudiantes de másteres especializados, doctores, JD (Juris Doctor) y MD (Doctor en Medicina), así como profesionales con experiencia. Este enfoque demuestra la apertura de las consultoras a una gama diversa de perfiles y su deseo de atraer talentos procedentes de distintos ámbitos académicos y profesionales.

Además, el contexto de la pandemia de COVID-19 también ha contribuido a que el sector de la consultoría se centre en la digitalización. Los proyectos digitales se han vuelto cada vez más populares y demandados, y las consultorías están viendo un aumento de la demanda de proyectos que no eran comúnmente solicitados por las empresas F500 hace tan sólo unos años. Esta evolución exige que las consultoras de estrategia se adapten, se reinventen y sitúen la digitalización en el centro de su oferta para satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes.

Una de las principales consecuencias del cambio de los proyectos estratégicos a corto plazo a los proyectos de estrategia y ejecución digital a largo plazo es el aumento de la demanda de personas con conocimientos técnicos especializados y profundos frente a los generalistas,

(InfoDesk. (2022, January 6). 5 Key Trends in 2022 for the Consulting Industry). Las consultoras buscan expertos en áreas como programación, ciencia de datos, inteligencia artificial y ciberseguridad, entre otras. Esto refleja la necesidad de cubrir carencias en competencias tecnológicas específicas para hacer frente a los retos asociados a la transformación digital de las empresas.

Además, algunas empresas, como PwC, han anunciado ambiciosos objetivos de diversidad destinados a aumentar la proporción de mujeres y personas pertenecientes a minorías visibles en su plantilla. Este enfoque pretende fomentar una cultura de inclusión y aprovechar los beneficios de la diversidad en la toma de decisiones y la creatividad.

#### **e) Uso de plataformas en línea**

Las consultoras están aprovechando las plataformas de contratación en línea para optimizar sus procesos de selección. Estas plataformas permiten a los candidatos presentar sus candidaturas en línea, participar en entrevistas por vídeo y realizar evaluaciones en línea. También ofrecen mayor accesibilidad a candidatos de todo el mundo. Por ejemplo, BCG utiliza una plataforma llamada "BCG Online Case" para evaluar las capacidades analíticas y de resolución de problemas de los candidatos.

Otro motor importante del modelo de subcontratación múltiple para consultorías es la proliferación de consultorías especializadas y autónomas (fácilmente localizables hoy en día a través de plataformas de autónomos). Estas empresas y personas suelen tener amplios conocimientos en un campo concreto. Por tanto, las empresas pueden estar seguras de que sus necesidades específicas dentro de un proyecto se verán satisfechas y de que obtendrán un mayor rendimiento, en lugar de depender de una gran empresa que les suponga un esfuerzo y un gasto adicionales.

### **3.2.1.2. Una mayor competencia con las grandes empresas tecnológicas**

Las empresas de consultoría se enfrentan a una competencia cada vez más intensa por parte de las grandes empresas tecnológicas y las *start-ups*. Esta competencia se manifiesta a varios niveles, desde la captación de talento tecnológico hasta la competencia por los contratos de consultoría. Esta subsección explora en detalle los diversos aspectos de esta competencia y destaca las estrategias que las consultoras están poniendo en marcha para seguir siendo competitivas.

#### **a) Atraer talento tecnológico**

Las grandes empresas tecnológicas son muy atractivas para el talento, ya que ofrecen ventajas como salarios competitivos, un entorno de trabajo innovador y oportunidades de desarrollo profesional. Las consultoras deben competir con estos actores para atraer y retener perfiles altamente cualificados, como expertos en inteligencia artificial, ciencia de datos y ciberseguridad.... (Francesco, 2022)

Las *start-ups* y las pequeñas empresas tecnológicas pueden ofrecer remuneraciones y beneficios comparables a las empresas tecnológicas (con la ayuda de fondos de capital riesgo)

y no deben ser ignoradas. Es bueno saber que en la mayoría de los casos los horarios de trabajo son mucho más favorables.

#### **b) Colaboración con *start-ups***

Muchas consultoras han adoptado un enfoque de colaboración en lugar de competencia directa con las empresas de nueva creación. Reconocen la importancia de combinar sus respectivos conocimientos con los de empresas más orientadas a la tecnología, para ofrecer soluciones más competitivas al mercado.

Por ello, están forjando asociaciones estratégicas con *start-ups*. Al unir sus fuerzas, pueden aprovechar las habilidades tecnológicas y el espíritu innovador de las *start-ups*, al tiempo que aportan su propia experiencia en términos de asesoramiento estratégico, conocimiento del mercado y comprensión de las necesidades de los clientes.

Esta colaboración crea sinergias, y ambas partes se benefician mutuamente de sus respectivos puntos fuertes. Y suele desembocar en la creación de centros de innovación conjuntos, donde equipos de consultoras y *start-ups* trabajan codo con codo para desarrollar nuevas soluciones. Estos centros de innovación actúan como grupos de reflexión, donde los expertos de ambas partes pueden intercambiar conocimientos, experimentar con nuevos enfoques y cocrear productos y servicios de alto valor añadido.

De hecho, por ejemplo, algunas empresas, como EY, trabajan intensamente con *start-ups* de alto potencial. EY ha creado la EY Start Up Academy (EY, 2023). Esta academia ofrece a los emprendedores una plataforma de aprendizaje y desarrollo para ayudarles a llevar sus negocios al siguiente nivel. El objetivo último de la EY Start-Up Academy es ayudar a las *start-ups* a alcanzar todo su potencial. Los participantes tienen la oportunidad de conectar con inversores, mentores y expertos del sector, lo que puede abrirles puertas y facilitarles el acceso a financiación, asociaciones estratégicas y oportunidades de crecimiento.

Al asociarse con *start-ups*, las consultoras también pueden acceder a tecnologías emergentes y áreas específicas de especialización que pueden estar fuera de su alcance. Esto les permite mantenerse a la vanguardia de la innovación y ofrecer soluciones diferenciadas a sus clientes, al tiempo que amplían su propia cartera de servicios.

#### **c) Adquirir competencias tecnológicas**

Para reforzar su ventaja competitiva, algunas consultoras optan por adquirir empresas especializadas en tecnología. Estas adquisiciones les permiten beneficiarse rápidamente de competencias tecnológicas avanzadas y ampliar su cartera de servicios. Además, estas consultoras pueden colaborar estrechamente y contratar a las "Cuatro Grandes", las mayores empresas de consultoría y servicios profesionales del mundo, para salvar la "brecha tecnológica" existente. Esta colaboración estratégica permite a las consultoras acceder a los recursos y conocimientos tecnológicos de las Cuatro Grandes, que cuentan con una gran experiencia y una sólida posición en el mercado tecnológico. Al trabajar codo con codo con estas empresas, las consultoras pueden aprovechar sus conocimientos tecnológicos y salvar la brecha existente, garantizando a sus clientes una oferta integral de servicios tecnológicos.

Una limitación de este estudio de caso es que las entrevistas realizadas pueden no ofrecer una imagen completa del impacto de las nuevas tecnologías en los empleados de EY. Es posible que otras voces y experiencias no estén representadas. Por lo tanto, es esencial reconocer esta limitación para contextualizar las conclusiones y ofrecer un análisis más equilibrado, teniendo en cuenta la diversidad de experiencias de los empleados con las tecnologías emergentes en EY.

#### **d) Competencia por los contratos**

Las grandes consultoras compiten directamente por los contratos con las grandes empresas tecnológicas. Los clientes buscan soluciones que sean a la vez innovadoras y pragmáticas, lo que está generando una intensa competencia entre las consultoras y los gigantes tecnológicos. Como resultado, los consultores se enfrentan a un entorno competitivo en el que deben demostrar su capacidad para ofrecer soluciones diferenciadas y de valor añadido que satisfagan las expectativas de los clientes.

Como consecuencia, la competencia entre consultoras y grandes empresas tecnológicas y *start-ups* es cada vez más intensa. Las consultoras se enfrentan al reto de mantener su ventaja competitiva atrayendo talento tecnológico, desarrollando conocimientos innovadores, colaborando con empresas de nueva creación y realizando adquisiciones estratégicas. Para diferenciarse de sus competidores y ampliar su ámbito de actividad, algunas consultoras no dudan en expandirse internacionalmente.

De este modo, las consultoras pueden beneficiarse del acceso a recursos tecnológicos y conocimientos especializados de distintas partes del mundo, lo que refuerza su capacidad para ofrecer soluciones globales a sus clientes. La expansión internacional también les permite diversificar sus fuentes de ingresos y aprovechar nuevas oportunidades de mercado. Por último, les permite forjar asociaciones estratégicas con agentes locales y aprovechar las sinergias regionales para ofrecer servicios adaptados a las necesidades específicas de cada mercado.

### **3.2.1.3 Una política de expansión internacional**

Las grandes empresas de consultoría, como las Cuatro Grandes (Deloitte, PwC, EY, KPMG), están experimentando un crecimiento significativo en términos de contratación internacional. Esta subsección examina las palancas de atracción e inversión utilizadas por estas empresas para atraer y retener nuevos talentos a escala internacional.

En primer lugar, las Cuatro Grandes (EY, PwC, Deloitte, KPMG) han experimentado un crecimiento significativo de su plantilla en todo el mundo. Según el International Accounting Bulletin, la plantilla de las Cuatro Grandes creció una media del 3,9% el año pasado, siendo EY la que registró el mayor incremento, con un 4,4%. Esta expansión mundial refleja el deseo de las consultoras de reforzar su presencia en los mercados internacionales y satisfacer la creciente demanda de servicios de asesoramiento.

### **a) Explotar la globalización y el teletrabajo**

Uno de los avances más significativos en el sector de la consultoría es la transición del trabajo presencial en la oficina al trabajo a distancia, que se ha visto acelerada por COVID-19.

Tradicionalmente, el trabajo de consultoría de gestión se realizaba in situ, con frecuentes desplazamientos a las oficinas de los clientes. La última pandemia ha demostrado que gran parte del trabajo de las consultorías puede realizarse a distancia con la misma eficacia que en persona. Las empresas se han apresurado a adoptar modelos de trabajo híbridos, combinando el trabajo in situ con el teletrabajo. Las nuevas tecnologías, como el metaverso, ofrecen incluso la posibilidad de celebrar reuniones virtuales en entornos virtuales, donde los consultores pueden interactuar como avatares. Este importante avance permite a las empresas recurrir a recursos especializados desde lugares remotos para satisfacer los requisitos específicos de un proyecto. Las empresas que pueden aprovechar plenamente la diversidad de su mano de obra tienen una ventaja competitiva.

(Romero, J. M. (2020). Teletrabajo: modalidad en expansión. Enfoques jurídicos, (2), 121-133).

### **b) Expansión internacional en la India**

La política de expansión internacional de las empresas de consultoría también se refleja en sus esfuerzos globales de contratación para puestos especializados.

Las Big Four y otras consultoras como McKinsey, Grant Thornton, BDO y BCG han invertido mucho en la India, creando un gran número de empleos tecnológicos. Los puestos de trabajo que se buscan en la India están relacionados principalmente con el desarrollo, la ciberseguridad, la nube y la ciencia de datos. Durante el ejercicio 2021-2022 se han creado 55.000 nuevos puestos de trabajo en la India, 52.000 de ellos en el sector tecnológico, y se espera que esta cifra se duplique en los próximos dos o tres años (ET Now Digital, 2022). La India se está convirtiendo así en un centro de excelencia para las actividades tecnológicas y no tecnológicas de las empresas de consultoría, reforzando su capacidad para atender a clientes internacionales y satisfacer los requisitos específicos de los proyectos.

Estas inversiones pretenden aprovechar la mano de obra cualificada del país y capitalizar el rápido crecimiento de su sector tecnológico.

La expansión internacional de las consultoras las expone cada vez más a los imperativos de cumplimiento en materia medioambiental, social y de gobernanza.

### **3.2.1.4. Cumplimiento de medidas medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG)**

La creciente concienciación de consumidores e inversores sobre los problemas climáticos ha llevado a las empresas a tratar de reducir su huella de carbono. Como consecuencia, el sector mundial de la consultoría sobre cumplimiento de las normas ESG está creciendo rápidamente, con un valor estimado de 14.000 millones de dólares en la actualidad y una previsión de crecimiento de alrededor del 13% anual. Esta tendencia está impulsando a las consultorías a revisar sus propias estrategias ESG. Estos criterios ESG medioambientales, sociales y de gobernanza se definen como dimensiones que abarcan las actividades de una empresa que pueden tener un impacto en la sociedad o el medio ambiente. (Martín L, 2022).

El artículo publicado por Etienne Costes, Socio de EY-Parthenon, Líder de Tecnología, Medios y Telecomunicaciones, Francia, el 27 de abril de 2023 sobre El desarrollo sostenible en el corazón de las tecnologías existentes de EY, tiene una estructura interesante, que abarca la explicación de los temas, ejemplos concretos, el significado de ESG para los consultores, y también ofrece consejos sobre cómo la industria puede prepararse para estos desafíos.

Con el telón de fondo de las nuevas variantes del coronavirus y la amenaza de su futura contención, la digitalización sigue avanzando, y los modelos de trabajo híbridos pasan a formar parte de la "nueva normalidad". En consecuencia, la computación en nube es cada vez más crucial. A medida que evoluciona el sector, las empresas se enfrentan a retos de retención de empleados y buscan estrategias de contratación y retención para atraer y conservar a los mejores talentos. Por último, las tendencias medioambientales globales están teniendo repercusiones en todas las industrias, lo que impulsa a las empresas a aumentar la concienciación de los candidatos o a animarlos a tener una profesión impactante.

Este estudio, "Reimagining Industry Futures 2023" de EY, se centra en analizar las percepciones de las empresas sobre el 5G. Esta cuarta edición muestra que el desarrollo sostenible es el principal motor de la inversión en nuevas tecnologías. La mayoría de las empresas encuestadas considera que los criterios ESG son esenciales para invertir en estas tecnologías. De hecho, el 76% de las empresas considera que los criterios medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) son importantes y esenciales para reducir la huella de carbono de su organización. Además, el 77% de las empresas dan prioridad a los proveedores de nuevas tecnologías que puedan explicar su choque medioambiental.

Cada vez son más las empresas que buscan aprovechar nuevas tecnologías como el 5G y el Internet de las cosas (IoT) para cumplir sus objetivos de ESG. Mientras que la entrega y la velocidad de ejecución y las soluciones de extremo a extremo son actualmente las dos cualidades más buscadas por los proveedores, las empresas están poniendo ahora las capacidades y cualificaciones de sostenibilidad por delante de la competitividad de precios. Esto marca un claro cambio de prioridades, ya que la sostenibilidad se está convirtiendo en un factor importante a la hora de elegir proveedores de tecnología.

Las empresas insisten en que las tecnologías emergentes contribuyen positivamente a sus ambiciones de sostenibilidad, pero también en términos de contratación. Hoy en día, las consultoras buscan candidatos que comprendan cómo pueden utilizarse las nuevas tecnologías para afrontar los retos medioambientales y sociales.

Las nuevas tecnologías ofrecen oportunidades para recopilar y analizar datos en tiempo real, lo que permite a las empresas supervisar y medir directamente sus resultados en materia de ESG de forma más precisa y transparente. Las empresas de consultoría necesitan profesionales que puedan aplicar estas tecnologías e interpretar los datos para formular recomendaciones estratégicas en materia de ESG, cada vez más solicitadas por los clientes.

Además, las capacidades de comunicación y sensibilización son cada vez más importantes en este contexto. Los profesionales de la consultoría deben ser capaces de explicar y concienciar sobre los retos ESG de las nuevas tecnologías a los clientes y a las partes interesadas internas y externas. También deben ser capaces de movilizar a las distintas partes interesadas para poner en marcha iniciativas sostenibles y apoyarlas en su transición hacia prácticas más responsables desde el punto de vista medioambiental y social.

Para concluir, el crecimiento del sector de consultoría en cumplimiento de normas ESG está impulsado por la creciente concienciación sobre los problemas climáticos. Las empresas están revisando sus estrategias ESG y buscando tecnologías como el 5G y el IoT para cumplir sus objetivos de sostenibilidad. Sin embargo, existen algunas limitaciones en este enfoque. En primer lugar, las empresas deben asegurarse de que las nuevas tecnologías realmente contribuyan positivamente a sus ambiciones de sostenibilidad y no sean simplemente una estrategia de marketing verde. Además, se necesita una mayor claridad y transparencia en la medición y comunicación de los resultados en materia de ESG. También es importante tener en cuenta que las soluciones tecnológicas por sí solas no pueden resolver todos los desafíos medioambientales y sociales, y se requiere un enfoque holístico que aborde otros aspectos como las prácticas de gobernanza corporativa y el compromiso de las partes interesadas. Por último, los profesionales de la consultoría deben tener habilidades sólidas en comunicación y sensibilización para involucrar a las partes interesadas y promover prácticas sostenibles.



## **4. Estudio de caso: análisis de la consultora EY**

El estudio de caso de este trabajo se centra en la consultora EY y pretende analizar cómo las tendencias de las tecnologías emergentes han influido en el perfil de los candidatos que busca la empresa. Para ello, se han realizado entrevistas a Séverine, ejecutiva de EY Francia para conocer su opinión sobre estos avances. Además, se entrevistó a Mathieu y Adrien, empleados en auditoría financiera y gestión de cuentas comerciales, que han conseguido un empleo en EY para comprender mejor cómo ha cambiado el perfil buscado por la empresa a lo largo del tiempo y cómo afecta la adopción de estas tecnologías a sus prácticas.

### **4.1 Presentación de EY y su posicionamiento en el mercado de la consultoría**

EY, anteriormente conocida como Ernst & Young, es una de las principales firmas de asesoramiento empresarial del mundo, que ofrece una gama completa de servicios profesionales en las áreas de auditoría, fiscalidad, consultoría de gestión y transacciones. Fundada en 1989, EY tiene oficinas en más de 150 países y cuenta con miles de profesionales altamente cualificados que trabajan en estrecha colaboración con los clientes para ayudarles a alcanzar sus objetivos empresariales.

EY se distingue en el mercado de la consultoría por ofrecer soluciones innovadoras y adaptarse constantemente a los cambios del mundo empresarial. La firma se esfuerza por comprender los retos a los que se enfrentan las empresas y proponer estrategias a medida que les ayuden a prosperar en un entorno en constante cambio.

En términos de posicionamiento, EY destaca por su enfoque holístico e integrado. La firma reconoce que las empresas necesitan centrarse no sólo en la rentabilidad financiera, sino también en aspectos como la sostenibilidad, el gobierno corporativo y la innovación. EY se compromete a ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos estratégicos teniendo en cuenta al mismo tiempo el impacto social y medioambiental.

### **4.2 Análisis de las iniciativas de EY para adoptar nuevas tecnologías**

EY reconoce la importancia de las nuevas tecnologías en el negocio de la consultoría y ha puesto en marcha una serie de iniciativas para aprovechar estos avances. Según Séverine, responsable de contratación de EY, la empresa utiliza espacios compartidos internos, LinkedIn y otras redes sociales profesionales para aumentar su visibilidad y atraer perfiles diferentes. Esto demuestra que EY utiliza activamente las nuevas tecnologías para ampliar su reserva de candidatos y atraer talento diverso.

En cuanto al proceso de contratación, EY utiliza herramientas de videoconferencia y entrevistas virtuales para evaluar las competencias interpersonales de los candidatos. “Durante las entrevistas también se formulan preguntas específicas sobre las competencias interpersonales” según Séverine. El uso de estas tecnologías en el proceso de contratación permite a EY acceder a un mayor número de candidatos y simplifica las tareas administrativas que conlleva la contratación. Sin embargo, sigue habiendo retos, como la dificultad de establecer una conexión humana durante las entrevistas virtuales y la necesidad de garantizar que todos los candidatos tengan acceso a las tecnologías necesarias.

Estas iniciativas demuestran el compromiso de EY de adaptarse al cambio tecnológico y aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar sus procesos internos y servir mejor a sus clientes.

Además, desde la pandemia de COVID-19, la empresa ha puesto en marcha una serie de iniciativas para mantenerse a la vanguardia de la innovación tecnológica y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Ofrece formación interna para que los empleados desarrollen las competencias necesarias en este ámbito. Estos cursos están diseñados para fomentar una cultura de aprendizaje y adaptabilidad dentro de la empresa.

Mathieu, Account Manager de EY, menciona que ha tenido que adquirir competencias específicas en el uso de software como Salesforce desde su llegada. EY también ofrece cursos regulares de formación en análisis de datos para auditores, con el objetivo de familiarizarlos con las herramientas utilizadas en su campo.

EY también se mantiene en contacto con las necesidades de los clientes y asiste a salón profesional para estar al día de las nuevas tendencias tecnológicas. La empresa integra activamente las nuevas tecnologías en sus procesos y herramientas para mantenerse a la vanguardia de la innovación.

Séverine señala que los avances tecnológicos, como las redes sociales profesionales, el teletrabajo y herramientas de comunicación como Teams, han cambiado la forma en que realizamos entrevistas y nos comunicamos a diario en EY. La empresa se está adaptando a estas nuevas tendencias para seguir siendo eficaz y satisfacer las expectativas de candidatos y clientes.

### **4.3 Perfiles buscados por EY en relación con estas iniciativas**

En el centro de sus iniciativas tecnológicas, EY busca perfiles específicos que puedan adaptarse a los avances tecnológicos y contribuir al éxito de la empresa. Durante las entrevistas con empleados y directivos de EY, se identificaron varios perfiles especialmente buscados:

Algunos de los perfiles buscados son expertos en campos relacionados con las nuevas tecnologías. Estos perfiles tienen una sólida experiencia y habilidades en áreas como la inteligencia artificial, la automatización, la robótica y el aprendizaje automático. Son vistos como activos para la empresa, capaces de aportar una valiosa experiencia en la implementación de la transformación digital y la adopción de nuevas tecnologías, ya que en la actualidad

muchos proyectos involucran al departamento de sistemas de información, que se ha convertido en clave para la estrategia de la compañía.

Otro de los perfiles buscados por EY es el de profesionales en ciencia de datos y análisis de datos. La compañía da mucha importancia al análisis de datos y a la capacidad de obtener información útil de ellos. Los candidatos con conocimientos en ciencia de datos, analítica de datos y visualización de datos son esenciales para ayudar a los clientes de EY a tomar decisiones basadas en datos sólidos y maximizar el valor de la información disponible.

Según Adrien, auditor financiero de EY, “los auditores utilizan herramientas de análisis de datos, como *try match*, para detectar anomalías o fraudes en las ventas y el volumen de negocio”. También se automatizan cada vez más las referencias utilizadas para orientar los planteamientos de valores, lo que permite tratar con mayor eficacia los valores recurrentes. Sin embargo, Adrien está convencido de que los auditores no serán sustituidos por máquinas, ya que el pensamiento y la lógica que requiere la auditoría van más allá de las capacidades actuales de la IA. En cambio, las tecnologías actuales se utilizan para apoyar a los auditores en sus tareas y optimizar su trabajo preparatorio.

Además, EY también concede gran importancia a los perfiles con conocimientos de ciberseguridad y protección de datos. Debido al aumento de las amenazas a la seguridad informática, la compañía busca expertos en ciberseguridad que puedan diseñar e implementar estrategias de seguridad eficaces para proteger los datos sensibles de los clientes. Estos perfiles también deben ser capaces de detectar vulnerabilidades y reaccionar rápidamente ante incidentes de seguridad.

Por último, EY está invirtiendo en inteligencia artificial y automatización para mejorar sus procesos y ofrecer soluciones innovadoras a sus clientes. Mathieu, director de cuentas de EY, utiliza en su trabajo diario “diversas tecnologías nuevas como Salesforce, el paquete Office, Teams, OneNote, Google y LinkedIn”. Reconoce que los consultores de la empresa han tenido que desarrollar nuevas competencias relacionadas con la tecnología, sobre todo en los ámbitos de la cadena de suministro y las finanzas. Por ello, los perfiles que se buscan en EY incluyen profesionales con habilidades en inteligencia artificial, aprendizaje automático, robótica y automatización. Estos perfiles son responsables de desarrollar e implementar soluciones basadas en IA para optimizar las operaciones y aumentar la eficiencia.

A través de estas entrevistas, queda claro que EY reconoce la importancia de reclutar talento que pueda adaptarse a los avances tecnológicos y contribuir al éxito de la compañía. Los perfiles buscados reflejan las prioridades de EY en transformación digital, análisis de datos, ciberseguridad e inteligencia artificial. Al basarse en estas competencias básicas, EY pretende mantenerse a la vanguardia de la innovación tecnológica y ofrecer a sus clientes servicios de alta calidad en un entorno en constante cambio.

#### **4.4. El impacto de las nuevas tecnologías en los empleados contratados de EY para responder mejor a los servicios que la empresa presta a sus clientes**

Las nuevas tecnologías tienen un impacto significativo en los empleados de EY, que son contratados en función de sus competencias para responder mejor a las necesidades cambiantes de los clientes de la firma.

De mis entrevistas con profesionales de EY se desprende claramente que las nuevas tecnologías tienen un impacto significativo en los empleados de la firma. Las opiniones expresadas en estas entrevistas destacan varios aspectos clave de este impacto.

En primer lugar, los empleados deben actualizar constantemente sus conocimientos para mantenerse al día de los avances tecnológicos. Esto requiere un compromiso de aprendizaje continuo y una apertura a la adquisición de nuevas competencias, como la inteligencia artificial, la ciencia de datos y la ciberseguridad.

En segundo lugar, las funciones tradicionales de los empleados están cambiando. Las nuevas tecnologías han dado lugar a una transformación de las responsabilidades, con la integración de las tareas tecnológicas en las áreas de negocio existentes. Como resultado, los empleados están teniendo que desarrollar habilidades tecnológicas para complementar sus habilidades empresariales. Sin embargo, según Adrien, por el momento, los procesos de auditoría financiera no se han visto realmente afectados por esta aparición, aparte de en la forma de colaborar con los clientes y los equipos, ya que las tecnologías actuales se utilizan más para apoyar a los auditores en sus tareas y optimizar su trabajo preparatorio.

La colaboración interdisciplinaria es también un aspecto esencial del impacto de las nuevas tecnologías. Las distintas áreas de especialización ya sean finanzas, contabilidad, tecnología o ciberseguridad, necesitan trabajar más estrechamente y de forma integrada para ofrecer soluciones más completas y globales a los clientes.

La automatización de tareas repetitivas ha permitido al personal concentrarse en actividades de mayor valor añadido. Esto libera tiempo para el análisis de datos, la toma de decisiones estratégicas y la prestación de asesoramiento personalizado. De este modo, las nuevas tecnologías permiten a los empleados de EY centrarse en aspectos más estratégicos de su trabajo.

Por último, las nuevas tecnologías también han ampliado las oportunidades profesionales dentro de la empresa. Los empleados pueden especializarse en campos emergentes, lo que les ofrece nuevas e interesantes perspectivas profesionales y le mantiene a la vanguardia de los avances tecnológicos. La entrevista de Mathieu pone de relieve las nuevas tendencias tecnológicas en el campo de la consultoría y subraya la importancia de desarrollar tanto las competencias técnicas como las interpersonales para adaptarse al cambio tecnológico. Según Adrien, en su equipo los requisitos en materia de competencias se han hecho más flexibles, lo que permite, por ejemplo, que los ingenieros aprendan contabilidad más tarde y utilicen sus competencias técnicas como medida de su capacidad para aprender otras áreas a la hora de contratar personal para puestos de Auditoría Financiera.

Una limitación de este estudio de caso es que las entrevistas realizadas pueden no ofrecer una imagen completa del impacto de las nuevas tecnologías en los empleados de EY. Es posible que otras voces y experiencias no estén representadas. Por lo tanto, es esencial reconocer esta limitación para contextualizar las conclusiones y ofrecer un análisis más equilibrado, teniendo en cuenta la diversidad de experiencias de los empleados con las tecnologías emergentes en EY.

En conclusión, las entrevistas realizadas a los profesionales de EY ponen de manifiesto el profundo impacto de las nuevas tecnologías en los empleados de la firma. Deben desarrollar constantemente sus habilidades, adaptarse a nuevas funciones, colaborar entre disciplinas, beneficiarse de la automatización de tareas y aprovechar las mayores oportunidades profesionales. Gracias a estos cambios, los empleados de EY están mejor preparados para prestar servicios de calidad y satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.

## 5. Conclusiones

En este trabajo de fin de grado estudiamos el impacto de la tecnología en la evolución de los nuevos perfiles buscados en el mercado laboral, centrándonos más concretamente en el sector de la consultoría. En este contexto de emergencia digital, hemos explorado las distintas dimensiones de esta evolución, analizando las competencias requeridas, las formas de empleo emergentes y las implicaciones para las empresas, los empleados y el talento futuro. A través de este exhaustivo análisis, han surgido una serie de conclusiones importantes.

En primer lugar, es evidente que las nuevas tecnologías han transformado profundamente el panorama profesional en las últimas décadas. Avances tecnológicos como la inteligencia artificial, la automatización y el análisis de datos han provocado cambios sustanciales en las competencias requeridas. Los perfiles tradicionales se han transformado, dando paso a nuevas profesiones emergentes, como expertos en ciberseguridad, especialistas en ciencia de datos y consultores en transformación digital.

En mi estudio, he aportado nuevas perspectivas y conocimientos al campo al realizar un análisis en profundidad de entrevistas con expertos y profesionales especializados en el ámbito de las nuevas tecnologías y la transformación digital. Estas entrevistas me han permitido obtener información directa y relevante sobre las competencias requeridas, las tendencias emergentes y los desafíos enfrentados por los trabajadores en este entorno en constante cambio.

Además, esta evolución también ha dado lugar a nuevas formas de empleo, como el trabajo por cuenta propia, los contratos de duración determinada y las plataformas de trabajo en línea. Estas nuevas formas de empleo ofrecen una mayor flexibilidad, pero también plantean cuestiones en términos de seguridad laboral, protección social y difuminación de los límites entre la vida profesional y la privada. Abordar estos retos es esencial para garantizar un mercado laboral equilibrado e inclusivo.

Ante estas transformaciones, las empresas de consultoría deben adaptar sus estrategias para seguir siendo competitivas en sus negocios, pero sobre todo en el mercado laboral. Deben introducir y desarrollar plenamente programas de formación continua que permitan a sus empleados desarrollar las competencias necesarias para la era digital. Además, deben replantearse sus modelos de organización del trabajo y sus técnicas de contratación para aprovechar al máximo las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías. De este modo, podrán responder de la mejor manera posible a las nuevas expectativas y exigencias del modelo de trabajo de los talentos recién salidos de la universidad.

En conclusión, la evolución de los perfiles de búsqueda y contratación en las últimas décadas se ha visto influida en gran medida por la aparición de las nuevas tecnologías. Esta evolución presenta tanto retos como oportunidades para los individuos, las empresas y la sociedad en su conjunto. Es crucial anticiparse a estos cambios y tomar las medidas adecuadas para facilitar la transición profesional, promover la inclusión y garantizar el bienestar de los trabajadores.

En este sentido, podemos hacer una serie de recomendaciones para afrontar los cambios en los perfiles de búsqueda y contratación y aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías.

En primer lugar, las consultoras deben centrarse en invertir en formación continua y desarrollo de competencias. Es crucial adaptarse al cambio tecnológico ofreciendo programas de formación pertinentes y animando a los empleados a adquirir las habilidades que necesitan para prosperar en un entorno digital en constante evolución. Por ejemplo, las consultoras podrían implementar programas de formación continua en inteligencia artificial y análisis de datos. Estos programas podrían incluir cursos prácticos cada semestre que enseñen a los consultores a utilizar herramientas y técnicas de vanguardia para extraer información valiosa de grandes conjuntos de datos. También podrían ofrecer talleres de capacitación en habilidades de resolución de problemas complejos y pensamiento analítico, para que los consultores puedan abordar eficazmente los desafíos que surgen en un entorno empresarial impulsado por la tecnología.

Además, los responsables políticos desempeñan un papel esencial en la creación de un entorno propicio para la inclusión social y profesional. Deben poner en marcha políticas que promuevan un acceso equitativo a las oportunidades de empleo y reduzcan las desigualdades derivadas de la transición digital, ahora integrada en la educación de los jóvenes alumnos. Esto puede incluir iniciativas de formación y reciclaje, medidas adecuadas de protección social y una reglamentación apropiada para evitar los abusos. Los responsables políticos pueden promover un acceso justo a las oportunidades de empleo en la transición digital poniendo en marcha políticas que fomenten la inclusión y la igualdad de oportunidades. Esto implica crear programas de formación específicos para grupos desfavorecidos y trabajar con el sector privado para ofrecer oportunidades de trabajo a personas con dificultades de acceso. Además, unas medidas de protección social apropiadas pueden garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores, mientras que una regulación adecuada puede prevenir los abusos y garantizar un trato justo.

Por último, las personas deben adoptar un enfoque proactivo de su desarrollo profesional. Deben ser conscientes de las nuevas competencias necesarias en la era digital e intentar adquirirlas activamente. Esto puede implicar seguir formándose, participar en programas de aprendizaje electrónico o participar en redes profesionales para mantenerse al día de las nuevas tendencias y oportunidades.

Aplicando estas recomendaciones, los agentes del mercado laboral estarán en mejores condiciones de responder a los retos que plantean los cambios en los perfiles de búsqueda y contratación, y de aprovechar las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías. Esto promoverá una transición exitosa hacia un futuro profesional resistente y en constante evolución.

Para terminar, es importante señalar que este estudio sólo araña la superficie de la evolución de los perfiles de búsqueda y contratación. Las próximas décadas traerán sin duda nuevos avances tecnológicos y nuevos retos, especialmente en términos de inteligencia artificial y automatización de tareas. Por lo tanto, es esencial permanecer alerta, vigilar las

tendencias emergentes y seguir adaptando nuestras estrategias en función de las necesidades cambiantes del mercado laboral.

En definitiva, la evolución de los perfiles de búsqueda y contratación es un proceso dinámico y continuo. Ha quedado claro que el principal objetivo de los nuevos equipos de contratación es adaptarse a las nuevas formas de contratar talento. Comprendiendo las implicaciones de las nuevas tecnologías, adaptándose al cambio y adoptando un enfoque proactivo, los individuos, las empresas y la sociedad pueden aprovechar las oportunidades que ofrece esta evolución y forjarse un futuro profesional prometedor.

Este estudio ha proporcionado conocimientos sobre la evolución de los perfiles de búsqueda y contratación en el sector de la consultoría, y ha sido útil para orientar a los actores involucrados. Sin embargo, existen áreas relacionadas que podrían ser exploradas en futuras investigaciones. Por ejemplo, se puede analizar cómo los cambios en las demandas laborales y las nuevas formas de empleo afectan la satisfacción laboral, el bienestar emocional y la calidad de vida de los empleados. También es importante explorar cómo las instituciones educativas y los programas de capacitación pueden adaptarse a la transformación digital para desarrollar las competencias necesarias. Además, se puede investigar cómo las empresas pueden fomentar la diversidad en sus equipos y cómo esto influye en la innovación, el rendimiento empresarial y la creación de valor.

En cuanto a las futuras investigaciones y considerando las limitaciones de este estudio, es importante abordar áreas adicionales para obtener una comprensión más completa de la evolución de los perfiles de búsqueda y contratación en el sector de la consultoría.

En relación a las limitaciones de este estudio, se sugiere una recopilación de datos más exhaustiva que incluya un mayor número de consultoras y sectores para obtener una visión más completa de la evolución de los perfiles de búsqueda y contratación. Asimismo, la realización de investigaciones longitudinales permitiría evaluar cómo han cambiado estos perfiles con el tiempo y cómo las estrategias de contratación se han adaptado a los avances tecnológicos.

Para concluir, este estudio ha proporcionado una visión inicial sobre la evolución de los perfiles de búsqueda y contratación en el sector de la consultoría y ha planteado propuestas para futuras investigaciones. Esperamos que este trabajo sirva como punto de partida para investigaciones más completas y en profundidad que aborden las áreas mencionadas y contribuyan al conocimiento en este campo en constante evolución.





## 6. Referencias

Deloitte. (2021). Tendencias de alta tecnología para 2021. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/technology/articles/tendances-high-tech-2021.html>

Comisión Europea. (2023). Un enfoque europeo de la inteligencia artificial. *Comisión Europea*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/polices/european-approach-artificial-intelligence>

World Economic Forum. (2020, 16 de enero). The Future of Jobs Report 2020. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

Servicio Público Francés. (2022). Firmado el primer acuerdo sobre teletrabajo en la función pública. [https://www.servicepublic.fr/particuliers/actualites/A15060#:~:text=Il%20a%20C3%A9t%C3%A9%20publi%C3%A9%20au,de%20la%20communication%20\(TIC\).](https://www.servicepublic.fr/particuliers/actualites/A15060#:~:text=Il%20a%20C3%A9t%C3%A9%20publi%C3%A9%20au,de%20la%20communication%20(TIC).)

Deloitte. (2018). Tech Trends 2018: The symphonic enterprise. Deloitte Insights. [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/TechTrends-2018/4109\\_TechTrends-2018\\_FINAL.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/TechTrends-2018/4109_TechTrends-2018_FINAL.pdf)

Comisión Europea. (2023). Un enfoque europeo de la inteligencia artificial. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/es/polices/european-approach-artificial-intelligence>

Universidad Internacional de Andalucía. Observatorio Unia de Perfiles Profesionales. (diciembre de 2020). Estudio de perfiles profesionales y habilidades asociadas: Informe general. Colaboración con EY-People Advisory Services. [https://www.unia.es/images/observatorios/perfiles-profesionales/2020\\_Observatorio\\_Perfiles\\_completo.pdf](https://www.unia.es/images/observatorios/perfiles-profesionales/2020_Observatorio_Perfiles_completo.pdf)

Idalberto Chiavenato. (2000). Administración de Recursos Humanos. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf)

McKinsey. (2020). The Future of Work: Reskilling and Remote working to recover in the ‘Next Normal’. <https://www.mckinsey.com/fr/our-insights/future-of-work-reskilling-and-remote-working-to-recover-in-the-next-normal>

GlobalData. (2021). Big Four hiring patterns. International Accounting Bulletin [https://accounting.nridigital.com/iab\\_ws22\\_supplement/big\\_four\\_hiring\\_patterns#nav-area](https://accounting.nridigital.com/iab_ws22_supplement/big_four_hiring_patterns#nav-area)

Greg Lewis. (2019). How Recruiting will be different in 2025. LinkedIn

<https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/predictions-on-how-recruiting-will-be-different-in-2025>

Quevedo, I. D. L. A., & Dussel, I. (2010). Educación y nuevas tecnologías: los desafíos pedagógicos ante el mundo digital. Documento básico

Francesco. (2022). Consulting Industry Trends in 2023. Preplounge  
<https://www.preplounge.com/en/articles/consulting-industry-trends-2022>

Pamukçu, T. & Cincera, M. (2001). Analyse des déterminants de l'innovation technologique dans un Nouveau Pays Industrialisé : une étude économétrique sur données d'entreprises dans le secteur manufacturier turc. *Économie & prévision*, 150-151, 139-158  
<https://www.cairn.info/revue-economie-et-prevision-2001-4-page-139.htm>

Taussig, E. (2020, 28 september). COVID-19's Impact on Call Centers. University of Pennsylvania. <https://magazine.wharton.upenn.edu/digital/covid-19s-impact-on-call-centers/>

Web Rover. (2022). Recrutement - An Analysis of the Big 4 Accounting Firms. LinkedIn  
[https://www.linkedin.com/pulse/recruitment-analysis-big-4-accounting-firms-webrover/?trk=organization-update-content\\_share-article](https://www.linkedin.com/pulse/recruitment-analysis-big-4-accounting-firms-webrover/?trk=organization-update-content_share-article)

ET Now Digital. (2022). Big Four - Deloitte, PWC, EY, and KPMG – hiring across sectors in India. TimesNowNews.  
<https://www.timesnownews.com/business-economy/industry/big-four-deloitte-pwc-ey-and-kpmg-hiring-across-sectors-in-india-article-91390140>

McAfee. (2020). Un estudio de McAfee muestra las pérdidas mundiales relacionadas con la ciberseguridad. Arkhineo.  
<https://arkhineo.com/une-etude-de-mcafee-releve-les-pertes-mondiales-liees-a-la-cybersecurite/>

Forbes. (2023). How Consulting Firms Can Find And Keep Talents.  
<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2023/02/23/how-consulting-firms-can-find-and-keep-top-talent/?sh=4544c06c5de2>

(Agba, A. O., Ocheni, S. I., & Agba, M. S. (2020). COVID-19 and the world of work dynamics: A critical review. *Journal of Educational and Social Research*, 10(5), 119).

(Cabero Almenara, J., & Llorente Cejudo, M. D. C. (2005). Las TIC y la educación ambiental. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 4 (2), 9-26.)

EY. (2023). EY Startup Academy  
<https://startup.ey.com/en/academy/program>

Etienne Costes. (2023). El desarrollo sostenible en el centro de las tecnologías emergentes. EY [https://www.ey.com/fr\\_fr/tmt/le-developpement-durable-au-coeur-des-technologies-emergentes](https://www.ey.com/fr_fr/tmt/le-developpement-durable-au-coeur-des-technologies-emergentes)

McKinsey Global Institute. (2020). The COVID-19 recovery will be digital: a plan for the first 90 days. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days>

Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad). (2021). Bilan e-commerce 2020 <https://www.oberlo.fr/blog/metiers-avenir>

Intel. Une approche à 360 degrés de la réussite des élèves. <https://www.intel.fr/content/www/fr/fr/education/technology-in-education-for-learning-and-teaching.html>

(Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211).

(Martín, L., & Sánchez-Ortiz, N. (2022). To be digital or not to be, that is the ESG question. *Boletín de Estudios Económicos*, 77(233), 109-124.)

PwC. (2020). Global Artificial Intelligence Study: Sizing the prize. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf>

El País. (2020, 4 août). La igualdad también es una cuestión de ordenadores. <https://elpais.com/tecnologia/con-proposito/2020-08-04/tecnologia-para-garantizar-la-igualdad.html>

## **7. Anexos**

### **7.1. Entrevista 1: Séverine, asesora ejecutiva de seguros y responsable de reclutamiento en su unidad.**

#### **Introducción y antecedentes:**

**¿Puede describirnos brevemente su función y su experiencia como responsable de contratación en su empresa?**

Séverine: Soy la responsable de procesos y digitalización del back office. En un principio era responsable administrativa de la empresa y participé en la instalación de todas las nuevas herramientas y procesos en el sector de los seguros BtoB. Y me encargo de la contratación de la entidad desde el punto de vista de la gestión.

**¿Cómo describiría la importancia de las nuevas tecnologías en la contratación en su empresa?**

Séverine: Las nuevas tecnologías desempeñan un papel crucial en la contratación en nuestra empresa. Utilizamos espacios compartidos internos para rastrear candidatos y seleccionar CV, así como LinkedIn y otras redes sociales profesionales para aumentar nuestra visibilidad y atraer perfiles diferentes. Durante el periodo de teletrabajo, las entrevistas se realizaron principalmente por videoconferencia, pero preferimos las entrevistas cara a cara para mantener un contacto directo y humano.

**¿Cuáles son los principales avances tecnológicos que ha visto en los últimos años y cómo han influido en su proceso de contratación?**

Séverine: Hemos asistido a la aparición de redes sociales profesionales. Además, el teletrabajo y el uso de herramientas como Teams han cambiado nuestra forma de realizar entrevistas y comunicarnos a diario. Estos avances tecnológicos han influido en nuestro proceso de contratación dándonos mayor visibilidad, permitiéndonos organizar ferias de empleo en línea y facilitando la comunicación a distancia.

#### **Análisis de las competencias demandadas:**

**¿Cuáles son las competencias técnicas más solicitadas en su campo (en la consultoría de seguros) en los últimos años? ¿Se han producido cambios significativos en las competencias demandadas como consecuencia de la evolución de las nuevas tecnologías?**

Séverine: En nuestro sector, las competencias técnicas más buscadas son el dominio de las herramientas del paquete Office, las herramientas de gestión como CRM o SAP y el conocimiento de los productos de seguros. Pero es cierto que hoy prestamos especial atención a su uso durante las entrevistas. Ya antes del periodo COVID habíamos desarrollado

herramientas para el teletrabajo, pero no todas las profesiones estaban familiarizadas con ellas. Las aptitudes técnicas han cobrado importancia en nuestros criterios de contratación, pero ahora las aptitudes interpersonales son igual de importantes.

**¿Y las competencias no técnicas o transversales? ¿Qué competencias han adquirido mayor importancia como consecuencia del impacto de las nuevas tecnologías?**

Séverine: Las competencias no técnicas o transversales son cada vez más importantes debido al impacto de las nuevas tecnologías. Es esencial tener espíritu de equipo, interés por el mundo empresarial, calidad de vida en el trabajo y equilibrio entre vida profesional y personal. Con el teletrabajo, perdemos la interacción humana, por lo que es crucial desarrollar estas habilidades.

**¿Cómo ha adaptado sus criterios de contratación para tener en cuenta las competencias relacionadas con las nuevas tecnologías y las tendencias actuales?**

Séverine: Para tener en cuenta las competencias vinculadas a las nuevas tecnologías y las tendencias actuales, privilegiamos los perfiles que demuestran ante todo una capacidad de adaptación al cambio. También valoramos las competencias relacionadas con la gestión de datos, porque los clientes son cada vez más sensibles a la protección de su información personal. Nos esforzamos por informar a los candidatos sobre estas cuestiones de ciberseguridad y establecemos medidas de protección, en particular para las comunicaciones por correo electrónico y el acceso a archivos sensibles.

**Perfiles necesarios para las nuevas tecnologías :**

**¿Qué perfiles de candidatos busca específicamente para afrontar los retos de la adopción de nuevas tecnologías?**

Séverine: Buscamos candidatos que demuestren aceptación del cambio. No se trata necesariamente de los más jóvenes recién licenciados, sino de los que son capaces de adaptarse a las nuevas tecnologías o a las nuevas medidas en caso de crisis. En nuestra herramienta de gestión utilizamos un flujo de trabajo que permite automatizar tareas, generar documentos, etcétera. Por eso buscamos perfiles más digitales con experiencia en estas áreas. Por otra parte, las personas con conocimientos técnicos y tecnológicos más avanzados y escasa adaptabilidad estarán en desventaja frente a las personas curiosas, adaptables y abiertas al cambio.

**¿Ha observado la aparición de nuevas profesiones o nuevos puestos de trabajo como consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías? En caso afirmativo, ¿cuáles son y cuáles son los criterios de selección asociados?**

Séverine: Sí, hemos asistido a la aparición de nuevas profesiones vinculadas a las nuevas tecnologías. Por ejemplo, tenemos vínculos más estrechos con el Departamento de Informática para garantizar una mejor colaboración entre los equipos. También tenemos un referente en herramientas de negocio encargado de velar por la correcta utilización de las herramientas, comprobar los parámetros y apoyar su desarrollo en varias funciones. Los criterios de selección

para estas nuevas funciones son la experiencia en la gestión de herramientas empresariales, el conocimiento de los parámetros y la capacidad de garantizar un seguimiento riguroso.

### **Proceso de contratación y evaluación :**

#### **¿Cómo utiliza las nuevas tecnologías en su proceso de contratación? ¿Puede dar ejemplos concretos de las herramientas o soluciones tecnológicas que utiliza?**

Séverine: Utilizamos LinkedIn para ampliar nuestro abanico de candidatos y fomentar la creación de redes. Trabajar a distancia es también una cuestión importante que requiere una comunicación eficaz. Utilizamos herramientas de videoconferencia para las entrevistas y para mantenernos en contacto con los candidatos. También damos autonomía en línea a los candidatos para facilitar el proceso de contratación y permitirles adaptarse mejor al mercado actual.

#### **¿Cómo le ayudan estas nuevas tecnologías a evaluar las competencias técnicas y no técnicas de los candidatos?**

Séverine: Las nuevas tecnologías nos ayudan a evaluar las competencias técnicas de los candidatos pidiéndoles que demuestren su dominio de las herramientas informáticas, por ejemplo, en entrevistas por videoconferencia. Para evaluar las competencias no técnicas, utilizamos preguntas específicas sobre competencias interpersonales y organizamos entrevistas virtuales. Esto nos permite observar a los candidatos en situaciones realistas y evaluar sus capacidades interpersonales, como el espíritu de equipo, el interés por el mundo empresarial, la calidad de vida en el trabajo y la conciliación de la vida laboral y familiar.

#### **¿Cuáles son las ventajas y los retos del uso de la tecnología en el proceso de contratación?**

Séverine: El uso de la tecnología en el proceso de contratación tiene varias ventajas. En primer lugar, nos da acceso a un abanico más amplio de candidatos a través de plataformas en línea como LinkedIn. Además, las entrevistas por videoconferencia nos ahorran tiempo y reducen la necesidad de desplazarnos. Por último, el uso de las nuevas tecnologías nos da la oportunidad de dejar rastro y facilitar el seguimiento de las candidaturas.

Sin embargo, el uso de la tecnología también puede plantear retos. Por ejemplo, puede resultar más difícil establecer una conexión humana y percibir determinados aspectos no verbales durante las entrevistas virtuales. Además, es esencial garantizar que todos los candidatos tengan acceso a las tecnologías necesarias y se sientan cómodos utilizándose.

### **Adaptarse a las tendencias tecnológicas:**

#### **¿Cómo se adapta su empresa a las nuevas tendencias tecnológicas para seguir siendo competitiva en el mercado de la consultoría?**

Séverine: Nuestra empresa se adapta a las nuevas tendencias tecnológicas manteniéndose constantemente en contacto con las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Nos

esforzamos por ponernos en su lugar para poder ofrecerles soluciones innovadoras. Para ello, participamos en ferias, estamos al día de las nuevas tecnologías y las integramos en nuestros procesos y herramientas. La informatización también está en el centro de nuestra estrategia para mejorar nuestra eficacia y competitividad en el mercado.

**¿Qué medidas ha adoptado para desarrollar las competencias internas de su personal en relación con las nuevas tecnologías?**

Séverine: Hemos creado un gran número de cursos de formación interna para desarrollar las competencias internas de nuestro personal en relación con las nuevas tecnologías. Contamos con responsables de departamento, procedimientos escritos y métodos operativos que actualizamos periódicamente. Parte de esta formación es e-learning para responder a las necesidades específicas de nuestros equipos. También ofrecemos formación lingüística, sobre todo en inglés, para que nuestro personal pueda comunicarse con nuestra red de socios extranjeros.

**¿Qué impacto tendrán estas nuevas tecnologías en los empleados y cómo les apoya usted en esta transición?**

Séverine: Las nuevas tecnologías tienen un impacto significativo en los empleados. Por un lado, ofrecen nuevas oportunidades y facilitan determinadas tareas mediante la automatización y el acceso a la información en línea. Por otro, también pueden suscitar temores sobre la evolución de las competencias y los procesos de trabajo..

Ante la irrupción de las nuevas tecnologías en la contratación de nuestra empresa, es esencial adoptar una actitud abierta y proactiva. La tecnología se ha convertido en una parte ineludible de nuestra sociedad y del mundo laboral, y adaptarse a estos cambios es crucial si queremos seguir siendo competitivos.

**¿Cómo ve el futuro de las nuevas tecnologías en la contratación?**

Estoy convencido de que las nuevas tecnologías ofrecen muchas ventajas en el proceso de contratación, como el acceso a un conjunto más amplio de candidatos, la simplificación de las tareas administrativas y la posibilidad de evaluar las competencias de forma más objetiva. Sin embargo, es importante encontrar el equilibrio adecuado entre el uso de la tecnología y el mantenimiento del contacto humano. Las competencias técnicas siguen siendo importantes, pero no deben pasarse por alto las competencias no técnicas, como el espíritu de equipo y el interés por el mundo empresarial.

En nuestra empresa, animamos a nuestros equipos a estar abiertos a las nuevas tecnologías y a considerarlas un complemento y una herramienta para mejorar nuestros procesos de contratación. Nos aseguramos de que nuestros empleados reciban formación y apoyo en esta transición, estableciendo cursos de formación internos y fomentando una cultura de aprendizaje y adaptabilidad.



Es importante subrayar que, aunque muchas empresas están optando por digitalizarse al 100% e integrar plenamente la inteligencia artificial en sus procesos de contratación, esto no es apropiado para todas las organizaciones. Existen diversas limitaciones, como una inversión financiera significativa, la normativa vigente, las políticas específicas de la empresa, así como preocupaciones éticas y de gobernanza. La digitalización completa de los procesos de contratación y la integración de la inteligencia artificial pueden provocar cambios importantes para todas las partes interesadas, incluidos los empleados, los candidatos e incluso los clientes. Aunque los clientes deseen que nos adaptemos a sus necesidades, no quieren ser tratados mecánicamente y a menudo prefieren mantener un contacto humano y una relación estrecha. En determinadas estructuras, sobre todo en las medianas empresas que favorecen el negocio local, el aspecto humano y conceden especial importancia a ciertos aspectos éticos y gubernamentales, puede resultar más adecuado encontrar un equilibrio entre el uso de las nuevas tecnologías y el mantenimiento del contacto directo con los candidatos. Esto puede significar entrevistas cara a cara, una comunicación más personal y un enfoque adaptado a cada individuo.

## **7.2. Entrevista 2: Mathieu, consulting account manager en part time**

### **¿Cuál es tu puesto actual en EY y cuánto tiempo llevas trabajando allí?**

Mathieu: Me llamo Mathieu Royan y trabajo en EY como gestor de cuentas desde hace varios meses.

### **¿Cuáles son sus principales responsabilidades y tareas en su trabajo?**

Mathieu: Como gestor de cuentas, mis principales responsabilidades son gestionar las ventas de la A a la Z. Esto incluye la prospección, la cualificación de las necesidades de los clientes y la coordinación de las distintas partes interesadas de la empresa, en particular los equipos financieros y los consultores.

### **¿Puede describir brevemente su formación académica y profesional antes de incorporarse a EY?**

Mathieu: Antes de incorporarme a EY, me formé en ciencias y empresariales. Hice un curso preparatorio, seguido de una licenciatura en banca y finanzas. Actualmente estoy haciendo un curso de Grande Ecole en NEOMA. También he adquirido experiencia a través de prácticas, sobre todo en Globe Sailor como asistente de ventas y en Cartes Noires como asistente de Category Manager.

### **Conocimiento y uso de las nuevas tecnologías :**

#### **¿Cómo utiliza las nuevas tecnologías en su trabajo diario en EY?**

Mathieu: En mi trabajo diario en EY, utilizo diferentes tecnologías. En cuanto al hardware, utilizo un ordenador con doble pantalla, auriculares, un teléfono profesional y una pantalla de reuniones. En cuanto al software, utilizo Salesforce para seguir las acciones de mi equipo de ventas, el paquete Office (incluido PowerPoint) para crear propuestas de ventas, Excel

(sustituido por Salesforce), World para las campañas de correo directo y correo electrónico, Teams para las comunicaciones diarias y otras herramientas como OneNote, Google y LinkedIn. También utilizo extensiones como Templify para diapositivas prediseñadas, SharePoint y sitios internos para gestionar mi tiempo de trabajo y hacer un seguimiento de los contactos.

**¿Qué habilidades tecnológicas has tenido que adquirir o desarrollar desde que te uniste a EY?**

Mathieu: Desde que me incorporé a EY, he tenido que adquirir competencias en el uso de programas informáticos específicos como Salesforce, Outlook y Word para el correo. En cuanto a otras tecnologías, he podido explorarlas por mi cuenta y utilizarlas en función de mis necesidades laborales. EY no ofrece ningún apoyo específico para adquirir estas habilidades tecnológicas.

**Adaptarse a las nuevas exigencias:**

**¿Cómo ha influido la evolución de las nuevas tecnologías en su trabajo y en las competencias requeridas desde que se incorporó a EY?**

Mathieu: La evolución de las nuevas tecnologías no ha tenido una gran repercusión en mi trabajo como gestor de cuentas. Sin embargo, soy consciente de que los consultores de la empresa han tenido que desarrollar nuevas competencias vinculadas a la tecnología, sobre todo en ámbitos como la cadena de suministro y las finanzas. Como comercial, es importante entender estos nuevos recursos y poder explicárselos a los clientes, aunque no participemos directamente en su aplicación.

**¿Cuáles son las principales competencias no técnicas que ha tenido que desarrollar para responder a las nuevas exigencias de su trabajo?**

Mathieu: He tenido que desarrollar aptitudes como la comprensión global de los problemas de los clientes, la búsqueda de soluciones adecuadas y la capacidad de explicar estas soluciones de forma clara y persuasiva. Es esencial ser capaz de entender las necesidades de los clientes y proponer soluciones que respondan a sus expectativas, incluso en términos de soluciones tecnológicas.

**¿A qué retos se han enfrentado para adaptarse a estos nuevos requisitos?**

Mathieu: Uno de los principales retos ha sido adaptarse rápidamente al uso de nuevos programas informáticos y herramientas tecnológicas. Esto requiere un aprendizaje continuo y capacidad para adaptarse a los constantes cambios tecnológicos. Además, a veces puede resultar complejo encontrar las soluciones tecnológicas adecuadas para satisfacer las necesidades específicas de los clientes.

Formación y desarrollo profesional :

**¿Qué tipos de programas de formación o desarrollo profesional ofrece EY para ayudarle a adaptarse a las nuevas tecnologías y a los requisitos de cualificación?**

Mathieu: EY ofrece diferentes tipos de programas de formación y desarrollo profesional. Por ejemplo, está la Business Academy, que cubre todos los aspectos de las ventas de la A a la Z, formación específica para consultores en términos de normas de entrega, así como formación centrada en el comportamiento y la resolución de conflictos como consultor. También hay formación sobre responsabilidad social corporativa (RSC) en la vida cotidiana y en la oficina.

### **Perspectivas de futuro :**

#### **Según su experiencia, ¿cuáles son las tendencias emergentes en términos de competencias o perfiles buscados en el ámbito de la consultoría, vinculadas a las nuevas tecnologías?**

Mathieu: Según mi experiencia, las tendencias emergentes en consultoría vinculadas a las nuevas tecnologías se centran en tecnologías más fáciles de usar y que simplifican el trabajo. Por ejemplo, el uso de la inteligencia artificial (IA) integrada en las herramientas existentes hace que su uso sea más intuitivo y requiera menos formación específica. Sin embargo, sigue existiendo una diferencia real entre quienes dominan estas tecnologías y quienes no.

#### **¿Qué consejo daría a los jóvenes profesionales que deseen entrar en el sector de la consultoría y adaptarse al cambio tecnológico?**

Mathieu: Aconsejaría a los jóvenes profesionales que deseen entrar en el sector de la consultoría que desarrollen sus competencias no sólo en nuevas tecnologías, sino también en competencias interpersonales. Las habilidades interpersonales, como la capacidad de expresarse con claridad, trabajar en equipo y resolver problemas, son cada vez más demandadas. También es importante mantener la curiosidad y estar al día de las nuevas tendencias tecnológicas, aunque no se tengan conocimientos técnicos avanzados.

#### **¿Cree que su profesión está destinada a ser sustituida por ciertas nuevas tecnologías? ¿Cómo la enfocaría si así fuera?**

Mathieu: Como vendedor, creo que ciertas tareas pueden ser automatizadas por las nuevas tecnologías, pero también creo que mi papel es complementario a estas tecnologías. Las reuniones cara a cara con los clientes, el conocimiento profundo de sus necesidades y la capacidad de establecer relaciones basadas en la confianza son aspectos que las tecnologías no pueden sustituir por completo.

### **7.3. Entrevista 3: Adrien, auditor financiero recién graduado**

#### **¿Cuál es tu puesto actual en EY y cuánto tiempo llevas trabajando allí?**

Adrien: me llamo Adrien y soy auditor financiero en EY desde hace 5 años. Y antes hice todas mis prácticas en PwC.

#### **¿Qué opina del uso de la inteligencia artificial (IA) en los métodos de auditoría?**

Adrien: La IA es todavía relativamente nueva en los métodos de auditoría, por lo que aún no todo el mundo la domina. Sin embargo, su uso puede resultar complejo. Un ejemplo es el uso de la analítica: tenemos que construir y deconstruir un cubo de datos para buscar información contable. Utilizamos el principio del "try match" para verificar las cuentas por cobrar, las ventas y el volumen de negocio, para asegurarnos de que las ventas se convierten en flujo de caja real y evitar el fraude o las ventas ficticias.

#### **¿Cree que en el futuro se demandarán conocimientos de blockchain en la auditoría financiera?**

Adrien: Por el momento, las competencias en blockchain no están muy solicitadas en la auditoría financiera. Si esto cambiara en el futuro, es posible que se creara un departamento más especializado, pero es probable que las personas formadas en la escuela, sobre todo en informática, participaran más que los profesionales de las finanzas directamente.

#### **¿Cree que en el futuro los oyentes serán sustituidos por máquinas?**

Adrien: En mi opinión, los auditores no serán sustituidos por máquinas en un futuro próximo. El trabajo de los auditores requiere una cuidadosa reflexión sobre la lógica y los procesos. Por el momento, la IA se está utilizando para apoyar y mejorar el trabajo de los auditores, por ejemplo, permitiéndoles completar las tareas más rápidamente, pero aún no es capaz de sustituirlos por completo.

#### **¿Puede darnos un ejemplo concreto del uso de la automatización en EY?**

Adrien: En EY tenemos un servicio llamado GDF (Global Delivery Framework) que está deslocalizado en Túnez para reducir costes. Es un centro de servicios que nos permite externalizar ciertas tareas sin tener que desplazar personal. Las personas que trabajan en este departamento están cualificadas, pero realizan tareas menos complejas.

#### **¿Cómo enfoca EY la formación periódica en análisis?**

Adrien: En EY, la formación periódica en analítica se considera esencial. Sin embargo, puede resultar difícil abordar esta formación porque es compleja. A pesar de ello, es obligatoria y su objetivo es familiarizar a los auditores con las herramientas y métodos analíticos.

#### **¿Qué importancia tienen las competencias no técnicas, como las interpersonales, en el trabajo en equipo de auditoría?**

Adrien: Las competencias interpersonales son importantes para el trabajo en equipo. Sin embargo, en la práctica, las competencias técnicas también son esenciales. Por ejemplo, los

ingenieros pueden tener pocos conocimientos de contabilidad, pero pueden adquirirlos más adelante. Las competencias técnicas suelen utilizarse para evaluar la capacidad de aprendizaje de un candidato.

**¿Han influido los cambios tecnológicos en el proceso de auditoría?**

Adrien: No, según mi experiencia, la evolución de la tecnología no ha tenido un impacto significativo en los procesos de auditoría. Los métodos tradicionales de auditoría siguen siendo muy utilizados y las tecnologías aún no los han modificado profundamente.

