



Fundació Fundación  
**Princesa de Girona**

# Caminos que convergen

Jóvenes y empresas ante el reto del talento

Con la colaboración de:



CEU

Mayo de 2023

---







# Índice

---

<b>Introducción</b>	<b>2</b>
<b>Prólogo</b>	<b>3</b>
<b>Principales conclusiones</b>	<b>5</b>
<b>Una mirada hacia el talento del futuro</b>	<b>8</b>
<b>25 iniciativas para reducir el <i>gap</i> de talento</b>	<b>22</b>
<b>Sobre este informe   Participantes y agradecimientos</b>	<b>28</b>

---

# Introducción

El reto del talento está adquiriendo una creciente relevancia en el debate público. Las administraciones públicas, las empresas y la sociedad civil se muestran cada vez más conscientes de que las capacidades y habilidades de los profesionales determinan el potencial de crecimiento de una economía, más aún en momentos de transformación como el actual.

En el centro de este debate se sitúan los jóvenes, tanto aquellos que aún se están formando como los que ya están dando sus primeros pasos en el mundo laboral. Al fin y al cabo, la construcción de la sociedad del futuro, más justa, innovadora y sostenible, está en sus manos.

Los jóvenes asumen esta responsabilidad, pero son conscientes de la envergadura del reto. Y, por ello, exigen soluciones que les permitan afrontarlo en las mejores condiciones y con las mejores herramientas. Un vistazo a algunos datos estadísticos basta para comprender sus demandas.

En España, casi una de cada tres personas menores de 25 años no trabaja. Según los datos del INE, la tasa de paro juvenil se situó por encima del 29% al cierre del cuarto trimestre de 2022. Si bien es cierto que esta magnitud se ha reducido significativamente en los dos últimos años (en 2020 llegó a superar el 40%), pone de manifiesto las dificultades

que tienen los jóvenes para incorporarse al mercado laboral y su vulnerabilidad ante posibles desaceleraciones económicas. De hecho, ellos han sido uno de los segmentos de población más impactados por las recesiones de la última década.

La elevada cifra de desempleo juvenil no puede desligarse de la alta tasa de abandono escolar que registra nuestro país. Según los últimos datos publicados del Sistema Estatal de Indicadores de la Educación, la diferencia entre la tasa de actividad de las personas de 25 a 34 años que no disponen de título de educación secundaria y la de aquellos que han completado estudios universitarios es de más de 23 puntos (66,2% frente al 89,9%).

En 2022, la tasa de abandono escolar se situó en el 13,9%, lo que supone un incremento de seis décimas con respecto a 2021. Es la primera vez que esta magnitud aumenta en trece años.

Este porcentaje aleja a España aún más de la convergencia con la UE, que en 2021, registró una tasa de abandono escolar temprano del 9,7%. Este crecimiento se debe a que más mujeres entre 18 y 24 años han abandonado su formación sin completar la educación secundaria: la tasa se ha incrementado en 1,5 puntos porcentuales en el último

año. No obstante, la diferencia entre géneros se mantiene: mientras que un 16,5% de hombres entre 18 y 24 años no disponen de título de secundaria, el porcentaje entre las mujeres es del 11,2%.

Para abordar los retos del empleo juvenil es necesario plantear una reflexión profunda sobre nuestro sistema educativo, que identifique sus fortalezas y carencias, con el objetivo último de dotar a nuestros jóvenes de las capacidades que van a necesitar no solo para hacer realidad sus expectativas profesionales, sino también para desarrollar sus proyectos personales.

Las empresas ya han alertado de la dificultad a la que se enfrentan para incorporar en sus negocios los profesionales con las capacidades que precisan para seguir avanzando en su transformación digital y sostenible. Por ejemplo, la Asociación Española para la Digitalización calcula que en el sector tecnológico existen más de 120 mil vacantes por cubrir.

No cabe duda de que en la reflexión sobre nuestro sistema educativo va a ser clave la colaboración entre administraciones, empresas y ciudadanos. Precisamente, ese ha sido el objetivo de este informe, en el que hemos querido contrastar las opiniones de empresas y jóvenes sobre capacidades profesionales y roles del futuro.



**Juan José Cano**

Presidente de KPMG en España

## Un reto para el futuro de los jóvenes y el crecimiento del país

Todos estamos de acuerdo en que el talento es la clave para construir la sociedad innovadora, sostenible y equitativa que todos anhelamos. Pero también debemos ser conscientes de que el talento no surge por generación espontánea: requiere de herramientas y entornos que impulsen su desarrollo. Esta necesidad es aún más urgente en el caso de los jóvenes: ellos son los líderes del futuro y por ello deben contar con las capacidades y habilidades que les permitan superar los retos de un entorno en permanente cambio.

Nuestro compromiso con el talento joven nos ha animado a elaborar este informe junto con la Fundación Princesa de Girona y con la colaboración de Enagás y de la Fundación Universitaria San Pablo CEU, con el objetivo de identificar cuáles son los desafíos a los que se enfrentan las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral. Para ello hemos preguntado tanto a empresas como a jóvenes que han completado sus estudios universitarios recientemente o están a punto de finalizarlos y los hallazgos que hemos podido extraer no podían ser más concluyentes.

Este informe confirma la existencia de un *gap* en el talento: la educación reglada no se ajusta suficientemente a las demandas del mercado laboral. Este hecho, sin duda, compromete las perspectivas de futuro de nuestros jóvenes, pero también el crecimiento de nuestro país, en un momento en el que es necesario impulsar la transformación de nuestra economía hacia un modelo digital y sostenible.

Las causas de este preocupante fenómeno son varias, desde la persistencia de unos planes de estudio poco flexibles, que no prestan la suficiente atención al desarrollo de las habilidades digitales, hasta la escasa información que reciben los jóvenes sobre las salidas laborales de los estudios que cursan o los roles más demandados en el mercado.

Para mitigarlas, se hace necesario reorientar nuestro modelo educativo para que acerque la formación académica a la realidad empresarial, fomente que nuestros jóvenes adquieran las capacidades que exigen entornos complejos y favorezca la reincorporación de todos aquellos que se hayan quedado fuera del sistema.

En la construcción de este modelo, la colaboración entre administraciones públicas, instituciones educativas, empresas y sociedad civil es clave. Tanto las empresas como los jóvenes que han participado en este informe destacan que el desarrollo de marcos de colaboración tendría un impacto positivo en la reducción del *gap* del talento.

Con este informe nos proponemos contribuir a dar pasos en esa dirección. No hemos querido limitarnos a elaborar un análisis con conclusiones: hemos trazado 25 iniciativas, concretas y realistas, para abordar este reto. Esperamos que sirvan como base para un debate clave para el futuro de nuestros jóvenes y, por tanto, para el de nuestra sociedad.





**Francisco Belil**

**Presidente de la Fundación  
Princesa de Girona**

## Jóvenes y empresas ante el reto del talento

La Fundación Princesa de Girona, a través de su área de talento, ha impulsado el debate sobre los retos que nuestra sociedad tiene para capitalizar y activar el talento joven, con el propósito de aportar ideas y nuevas acciones que permitan reducir el desajuste entre la oferta y demanda competencial de nuestro mercado de trabajo.

Las empresas demandan competencias estratégicas que no se encuentran suficientemente desarrolladas en el talento joven, como son el pensamiento crítico, la innovación, la comunicación, la colaboración, la creatividad, el liderazgo y todas las relacionadas con el uso de la tecnología.

Será desde la construcción de fuertes alianzas entre el sistema educativo, las empresas, las administraciones y organizaciones como la Fundación Princesa de Girona, que se podrá reducir el *gap* de talento. Es necesario que los planes formativos, y de prácticas se puedan adaptar de una forma más rápida a las necesidades del mercado de trabajo, consiguiendo un impacto positivo en las tasas de empleo juvenil.

Hay que destacar también como iniciativas clave que son parte de la solución el fomento de la orientación profesional temprana y una mejor trasmisión a la sociedad de los beneficios de la Formación Profesional que la conviertan en la primera opción de estudio.

Conscientes de las oportunidades y los retos que nos brinda la era de la transformación digital, es necesario un mayor impulso de las carreras STEAM, potenciando especialmente la presencia de la mujer para reducir el *gap* actual, y conseguir una mayor competitividad económica.

La Fundación Princesa de Girona, además de impulsar acciones de análisis como este informe, desarrolla el **programa «Generación talento»**, que tiene como objetivo fundamental facilitar al joven el descubrimiento de su talento y su potenciación, acercarle oportunidades en las empresas que forman parte del programa y ofrecerle herramientas para que pueda desarrollar las competencias que exige el nuevo entorno. Lo acompañamos en su transición del mundo educativo al mundo laboral, incidiendo con diferentes actividades en la mejora de las competencias relacionadas con la autogestión, la inteligencia emocional, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y el uso de la tecnología.

En nombre de todos los que formamos la Fundación Princesa de Girona todo el agradecimiento a KPMG, y al resto de empresas, jóvenes, profesionales y entidades colaboradoras, en especial a Enagás y Fundación Universitaria San Pablo CEU.

# Principales conclusiones



1

Las organizaciones encuentran dificultades para incorporar el talento que necesitan, reto que adquiere aún mayor envergadura entre las grandes empresas y las tecnológicas, pudiendo suponer un riesgo para la sostenibilidad y el crecimiento del negocio.

Así opina:

75%



Empresas encuestadas

84%



Grandes empresas  
(facturación superior a los 200 millones de euros)

93%



Sector tecnológico

3

A pesar de que los perfiles tecnológicos se encuentran entre los más demandados por las empresas y los más atractivos para los jóvenes, son los que registran un *gap* de talento más amplio.

Además, los jóvenes incluyen en su lista de roles más atractivos a los gestores de proyectos, mientras que las empresas sitúan a los científicos y analistas de datos entre los roles que presentarán un mayor *gap*.

5

Reducir el *gap* de talento pasa por una revisión profunda del sistema educativo, orientada a que este responda a las necesidades cambiantes del mercado laboral.

La reorientación hacia metodologías de experimentación, el acercamiento a la realidad de las organizaciones y el foco en el desarrollo de *soft skills* serán aspectos clave. La persistencia de planes formativos no alineados con las funciones a desarrollar en las compañías y la elección formativa no emparejada con la demanda real del mercado laboral, principales causas del *gap*, según los jóvenes.

2

Pese a que la preparación académica de las generaciones que se están incorporando al mercado laboral es cada vez más amplia, no se ajusta en suficiente grado a las necesidades del mercado laboral.

Así lo cree:

52%



de los jóvenes

42%



de las empresas

4

Las empresas demandan *skills* estratégicas que no se encuentran suficientemente desarrolladas en el talento joven, como pensamiento analítico, innovación, pensamiento crítico, liderazgo y, a nivel técnico, las relacionadas con el uso de la tecnología. Adicionalmente, se sigue señalando la necesidad de mejorar el dominio de idiomas extranjeros.

7

Aunque la mayoría de las empresas conoce con claridad los nuevos roles y capacidades que requiere para abordar los retos de futuro, una de cada tres no dedica esfuerzos a esta tarea de forma sistemática.

71%

conoce con claridad qué habilidades necesita para abordar los retos del futuro.

64%

dedica esfuerzos a evaluar de forma sistemática las capacidades que requerirá en el futuro.

9

Las empresas deben realizar esfuerzos por articular una propuesta de valor suficientemente atractiva para el talento joven, poniendo en valor las capacidades que incorporan las generaciones que dan sus primeros pasos en el mercado laboral.

6

En esa respuesta, la colaboración entre administraciones públicas, empresas y sociedad civil será clave.

La creación de marcos que impulsen la colaboración entre instituciones y empresas y la mayor involucración de las compañías en los programas de estudios, entre las soluciones al *gap* del talento, según empresas y jóvenes.

8

Las empresas son conscientes de la importancia de impulsar la formación de sus equipos a través de iniciativas de *upskilling* y *reskilling*. El compromiso es más robusto entre las empresas de mayor tamaño.

57%

de las organizaciones tienen actualmente en marcha iniciativas de *upskilling* y *reskilling*.

30%

las tiene planificadas a corto o medio plazo.

71%

de las grandes empresas llevan a cabo dichas iniciativas.

10

Es necesario impulsar iniciativas que permitan identificar las necesidades del mercado laboral desde una perspectiva nacional, aportando a los jóvenes una mayor claridad sobre cuáles son los roles y *skills* más demandados.



# Una mirada hacia el talento del futuro

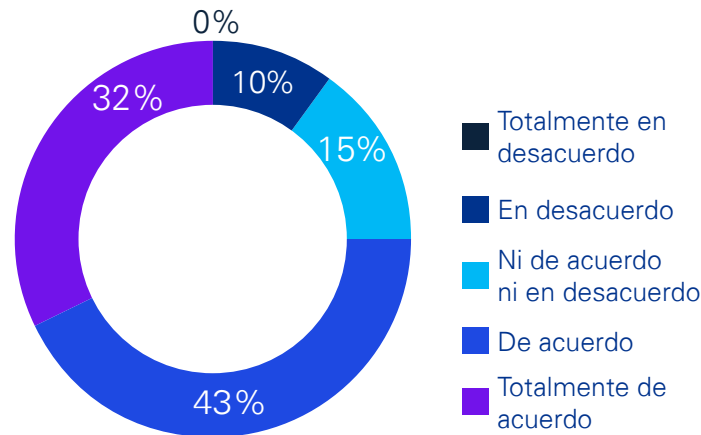


# El reto del talento

## Un desafío estratégico para el tejido empresarial

La atracción y retención del talento ha ido incrementando de forma exponencial su relevancia y en la actualidad es un eje estratégico en las agendas corporativas. Pero, al mismo tiempo constituye uno de los principales desafíos a los que se enfrentan las organizaciones, que precisan integrar los conocimientos y habilidades que impone un entorno de transformación.

**1:** Actualmente la compañía presenta dificultades para incorporar el talento que necesita para abordar sus retos estratégicos



Prueba de ello es que el 75% de las organizaciones encuestadas reconoce tener dificultades para incorporar el talento que requieren. La cifra asciende al 84% en el caso de las grandes empresas (con una facturación superior a los 200 millones de euros anuales), y es especialmente elevado (más del 93%) en el caso de las compañías del sector tecnológico.



Nuestro sector se encuentra en un estado de transformación total, impulsada por la transición energética y esto hace que requiramos la introducción de nuevas capacidades, como conocimientos técnicos en Big Data. Es fundamental realizar un análisis que nos permita anticipar los perfiles que vamos a necesitar e invertir en su preparación y desarrollo. Prevemos que, en este contexto de transformación, será necesario combinar perfiles que aporten visión transversal con especialistas técnicos. Con independencia de perfiles concretos, una capacidad imprescindible en todos los profesionales que se incorporan a la compañía es su predisposición para aprender.



**Antonio Llardén** | Presidente de Enagás

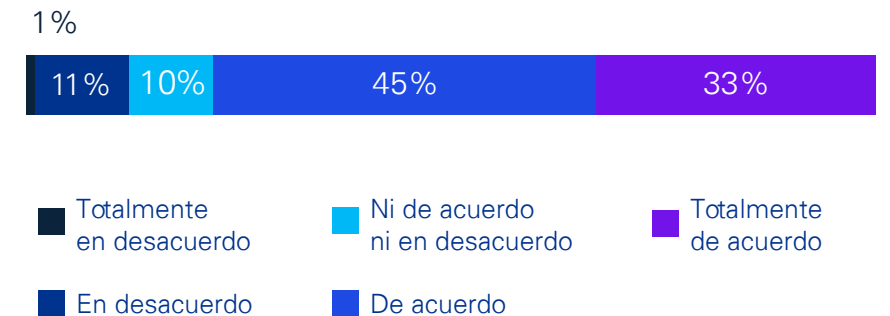


Uno de los principales retos que están comenzando a tener las empresas es encontrar a jóvenes suficientemente preparados para enfrentarse a una actualidad que está en constante cambio y es cada vez más incierta. Por ello, la formación de los jóvenes en aquellas competencias que serán claves en el futuro es fundamental para contribuir al avance de la sociedad con una mayor solidez y éxito.



**Leticia Polanco** | 23 años. Graduada en Marketing Bilingüe

**2:** La escasez de talento supone uno de los principales riesgos para la sostenibilidad del negocio







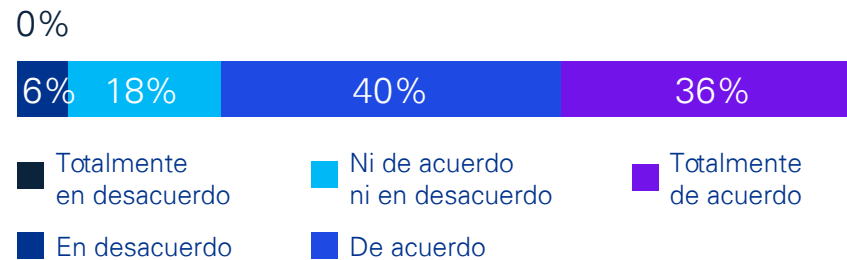
Las prioridades que mueven a las nuevas generaciones difieren respecto a las de los profesionales más senior. Hoy los jóvenes buscan trabajar en compañías con un propósito claro y que ofrezcan entornos dinámicos y flexibles en los que poder crecer. Vivimos en un entorno de cambio acelerado que requiere actualización continua, por lo que, para nosotros, el desarrollo de capacidades es una prioridad.

Por ello, hemos puesto a disposición de todos los profesionales herramientas para que cada persona pueda orientar su desarrollo según sus prioridades. Dedicamos grandes esfuerzos a iniciativas de formación continua y *reskilling*, con modelos y esquemas formativos innovadores como el nuevo campus de nuestra universidad corporativa, Universitas, que cuenta con la mejor tecnología. Además, fomentamos la movilidad y la participación de los jóvenes en proyectos transformadores, en temas como el internet de las cosas, la inteligencia artificial o el metaverso, que son también una fuente de crecimiento y aprendizaje para los más jóvenes. ”

**Marta Machicot** | Directora global de Recursos Humanos de Telefónica

Además, las compañías prevén que la magnitud de este desafío continúe aumentando en el medio plazo: la mayoría considera que la dificultad de encontrar el talento necesario en el mercado laboral será todavía mayor en 2030. Una cuestión relevante, teniendo en cuenta que el 78% de los encuestados considera la falta de talento uno de los principales riesgos para la sostenibilidad del negocio.

3: Es previsible que las dificultades para incorporar el talento necesario se incrementen en el horizonte 2030



Ante esta realidad, las compañías coinciden en la necesidad de construir propuestas de valor atractivas y sólidas para los jóvenes, un reto que pasa por el análisis de los parámetros relevantes para este colectivo: el aumento de la flexibilidad y conciliación, la necesidad de identificar un propósito corporativo claro, la capacidad de generar valor en el corto plazo o la estrategia corporativa en materia de ESG son *drivers* clave para los jóvenes.



Identificamos que existe un doble reto, el de la atracción y la fidelización del talento. Como compañía tenemos un compromiso emocional muy potente y somos conscientes de que el propósito es algo que engancha al talento. Apostamos fuertemente por la capacidad de la compañía para generar movimientos internos que permitan a los colaboradores desarrollar sus capacidades y hacerlo al tiempo que adquieren una visión transversal de la organización. Es vital que los profesionales adquieran capacidad estratégica, que nos permite adelantarnos a los retos. ”

**Alejandro Oñoro** | Director general de Ilunion

## Los jóvenes y el complejo acceso al mercado laboral

Compañías y jóvenes coinciden en señalar que la preparación de las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral no se ajusta a las necesidades de las empresas.

4: La preparación de los jóvenes que se incorporan al mercado laboral es adecuada para dar respuesta a las necesidades de las empresas

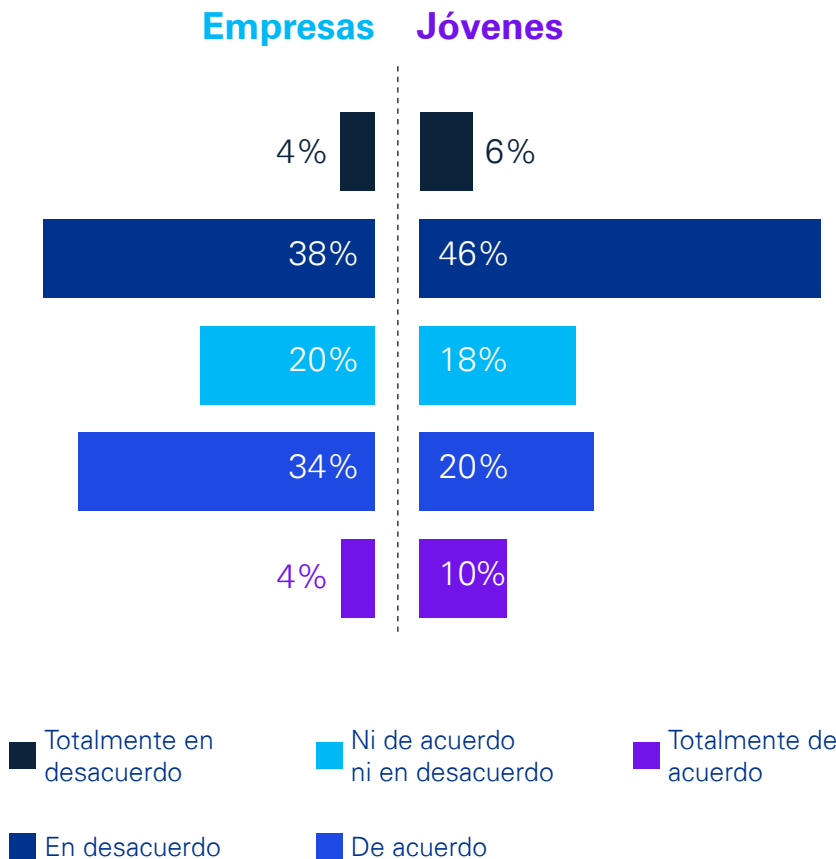
Si el 42% de las organizaciones encuestadas así lo considera, este porcentaje aumenta hasta el 52% en el caso de los jóvenes, que, además, subrayan la necesidad de avanzar hacia una mayor concordancia entre la formación que reciben y las tareas que posteriormente afrontarán a lo largo de sus carreras profesionales.



Existe una brecha amplia entre lo que se aprende a nivel académico y lo que las empresas necesitan. Muchas de las capacidades relevantes para el mundo laboral no empiezan a desarrollarse hasta el momento en el que la persona se incorpora a la empresa: tenemos el reto de adelantar este desarrollo. Es clave potenciar la flexibilidad, apertura y predisposición, así como reforzar las competencias relacionadas con la comunicación, que son habilitadoras para establecer conexiones. Junto a esto, hay elementos que deben ser transversales, como el conocimiento general de negocio y la capacidad para trabajar con datos. Identificamos adicionalmente que en la competencia de idiomas sigue existiendo un amplio margen de desarrollo.

**Francesc Cosano** | Director general de Coca-Cola Europacific Partners Business Unit Iberia

**Marta Sempere** | Vicepresident de People&Culture de Coca-Cola Europacific Partners Business Unit Iberia



Los proyectos educativos siguen manteniendo el foco en lo memorístico. Debemos evolucionar hacia el foco en lo competencial, pasar del repetir al hacer. Para ello, es clave aumentar la experimentación en el aprendizaje: es imposible que podamos tener buenos profesionales sin que experimenten. El sistema educativo público debe tener la capacidad de adaptar estas metodologías e incentivar que los docentes se conviertan en habilitadores del conocimiento, ayudando a capturarlo e implementarlo. Desde nuestra visión, hay cuatro capacidades críticas que todas las personas deberían poseer al incorporarse al mercado laboral: pensamiento crítico, creatividad, colaboración y comunicación.

**Xavier Bertolín** | Director corporativo de Educación y Marketing de Fundación La Caixa





La dificultad de acceder al mundo laboral es una realidad, pero no un problema tan grande como el que se nos transmite a los que estamos a punto de empezar esta etapa. Es verdad que las exigencias que nos pide la sociedad de hoy en día son muy grandes. Se nos pide rozar la perfección, ser los más líderes, los más exitosos. Creo que estas *skills* son necesarias, pero debemos fomentarlas de un modo menos exigente para que el trabajo no se convierta en una competición para conseguir ser el mejor, sino en una forma de servir y entregarnos a los demás en nuestro día a día buscando dar lo mejor de cada uno. ”

**María González-Zaera** | 22 años. Estudiante de Odontología

Esta reflexión también fue ampliamente compartida por las compañías participantes en el estudio, que coinciden en señalar la necesidad de que instituciones educativas y empresas puedan compartir espacios a fin de trasladar necesidades y garantizar su alineamiento.



La generación que ahora se incorpora al mercado laboral tiene parámetros distintos y las compañías debemos hacer esfuerzos por adaptarnos. Para ello es clave trabajar en nuestra propuesta de valor y entender aquellos aspectos que los profesionales demandan. Si queremos reducir la brecha de talento es clave transformar el modelo educativo, enseñando no solo el qué, sino también el para qué. Hay determinadas capacidades que son clave y que deben practicarse desde las etapas más tempranas, a través de, por ejemplo, la introducción de tecnologías disruptivas en la enseñanza desde la infancia. Debemos poder ayudar a los jóvenes, orientándoles hacia las profesiones que tienen una demanda superior. Esto exige que la empresa esté más cerca del mundo educativo y, a su vez, el mundo educativo esté más cerca de la empresa. ”

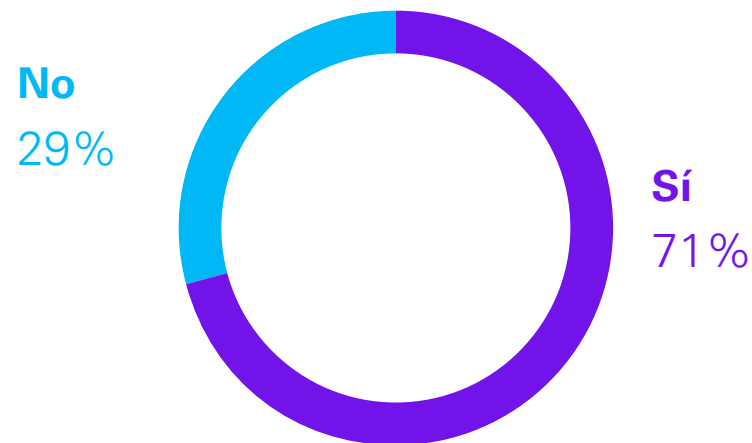
**Remedios Orrantia** | Directora de Recursos Humanos en Europa de Vodafone y Presidenta de la Fundación Vodafone España



## La gestión del talento basada en skills

La creciente relevancia del talento en las agendas corporativas está consolidando un nuevo enfoque en la gestión de personas basado en el análisis de habilidades (*skills*). De hecho, el paradigma tradicional que se fundamenta en el binomio persona/puesto está evolucionando hacia un nuevo escenario, en el que el objetivo es identificar y desarrollar las *skills* que necesita el negocio para abordar los retos del futuro.

**5:** ¿La organización conoce con claridad qué *skills* necesita para abordar los retos del futuro?



Creo que el talento joven es un activo necesario para cualquier empresa: somos una generación muy versátil, que se ha adaptado a nuevos entornos y modalidades en tiempo récord. Además, tenemos unas capacidades y conocimientos tecnológicos que pueden ayudar a cualquier compañía a mantenerse a la vanguardia, aportando nuevas ideas, nuevas perspectivas, y nueva energía. ”

**María Cano** | 24 años. Graduada en Comunicación Audiovisual y Publicidad y Relaciones Públicas

Por este motivo, las organizaciones están dedicando recursos y esfuerzos en identificar las habilidades que requerirán en el futuro, para priorizar tanto su incorporación como su desarrollo interno a través de iniciativas de *upskilling* y *reskilling*.

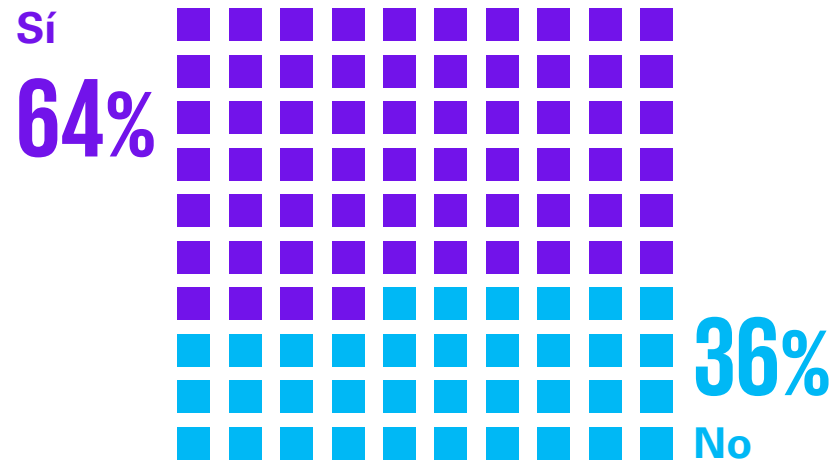


Las compañías debemos ser capaces de construir un proyecto que sea atractivo para el talento joven. Además de la remuneración deben considerarse otras variables, como la identificación del rol con el propósito general. Esto es relevante ya que no contar con el talento que necesitamos supone un riesgo elevado que puede derivar en la ralentización de iniciativas y, por tanto, en el no cumplimiento de objetivos estratégicos. En lo que respecta a las capacidades, identificamos en nuestros jóvenes un amplio margen de desarrollo en competencias relacionadas con la innovación y la comprensión del contexto empresarial. ”

**David Pérez** | Vicepresidente de Personas, Sostenibilidad y Asuntos Públicos de Cabify



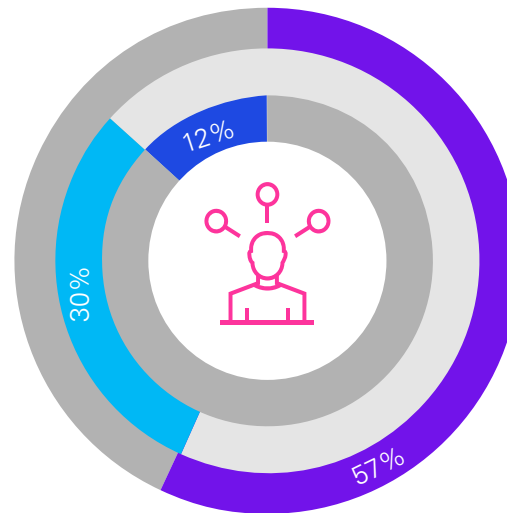
**6:** La compañía dedica esfuerzos a evaluar de forma sistemática las capacidades que requerirá en el futuro



Prueba de ello es que la mayoría de las compañías (71%) asegura conocer qué habilidades serán necesarias para afrontar los desafíos del futuro. Para ello, el 64% reconoce dedicar esfuerzos para evaluar de forma sistemática estas capacidades. Esta labor se realiza tanto en las empresas de menor tamaño, con menos de 100 empleados (54%), como en las de más de 1.000 empleados, en las que el porcentaje se eleva al 67%.

Además de identificar estas capacidades, las compañías están adoptando medidas para impulsarlas entre sus propios empleados: la mayoría de las empresas encuestadas (57%) ya ha puesto en marcha iniciativas de *upskilling* y *reskilling* (el porcentaje se incrementa hasta el 71% entre las empresas con mayor facturación) y un 30% adicional lo hará en el corto o medio plazo.

**7:** Organizaciones que tienen en marcha iniciativas de *upskilling/reskilling*



- Sí, están actualmente en marcha
- No, pero están planificadas a corto o medio plazo
- No, no se considera su incorporación



En Repsol tenemos un ambicioso objetivo: ser una compañía neutra en emisiones en 2050, lo que nos sitúa en profundo proceso de transformación en el que la digitalización, la tecnología, la sostenibilidad y, sobre todo, las personas, resultan fundamentales. Se nos considera un buen lugar para trabajar, si bien en un entorno globalizado y altamente competitivo, afrontamos dos grandes retos en materia de talento: reforzar la fidelización de nuestros profesionales y garantizar nuestro atractivo para las nuevas incorporaciones.

Como agente relevante del tejido productivo y empleador español, potenciamos las profesiones con más futuro, ayudando a los jóvenes a orientar su formación hacia estas. Por eso, apostamos por iniciativas como la FP Dual y el desarrollo de perfiles tecnológicos y digitales que favorecen la empleabilidad.



**Carmen Muñoz** | Directora general de Personas y Organización de Repsol

| 8: Las *skills* que más están impulsando las empresas actualmente

01 Aprendizaje continuo

02 Uso de tecnología, monitorización y control

03 Creatividad, originalidad e iniciativa

04 Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad

05 Diseño de tecnología y programación

En estas acciones, las organizaciones están prestando especial atención a impulsar el aprendizaje continuo (que marca el 62% de las empresas encuestadas), el uso de la tecnología, la monitorización y el control (58%), así como al desarrollo de la creatividad, originalidad e iniciativa (51%).



Las compañías y empleadores debemos abrir la mente sobre los perfiles que necesitamos y ser más inclusivos a la hora de incorporar talento diverso: joven, senior, de distintas nacionalidades y origen. Los conocimientos son cada vez más efímeros y aunque no podemos obviar las *hard skills* digitales, las *soft skills* y habilidades sociales son muy necesarias y cada vez más requeridas. Aspectos como la comunicación, la capacidad de aprendizaje, la agilidad y capacidad de adaptación se vuelven determinantes. Las herramientas de búsqueda de talento están y estarán cada vez más basadas en capacidades y menos en los atributos más tradicionales como experiencias previas o titulaciones.



—  
**Ángel Saenz** | Country Manager de LinkedIn Spain & Portugal





## Las habilidades del futuro

El análisis de competencias no puede desligarse de la transformación en la que se encuentran inmersas las organizaciones. Las empresas son conscientes de que su crecimiento en un entorno incierto y volátil como el actual va a venir determinado por su capacidad para seguir avanzando en ese proceso, articulado en torno a la digitalización y la sostenibilidad.

Es comprensible, por tanto, que las compañías encuestadas prevean que para 2030 aumente la demanda de aquellas competencias que son claves para su transformación, tanto transversales como tecnológicas. Así, anticipan un mayor aumento de la demanda en capacidades como el pensamiento analítico y la innovación (93%); el uso de tecnología, la monitorización y control (87%); y la creatividad, la originalidad y la iniciativa (86%).

Si atendemos a las respuestas de los jóvenes que han participado en el estudio, las nuevas generaciones presentan una mayor competencia en capacidades transversales: así, aquellas que domina un mayor porcentaje de jóvenes son el aprendizaje continuo (77%); el razonamiento, la resolución de problemas y la generación de ideas (69%), y el análisis y pensamiento crítico (67%).

**9:** Las cinco *skills* que más incrementarán su demanda por parte de las empresas

### Empresas

- 01 Pensamiento analítico e innovación
- 02 Uso de tecnología, monitorización y control
- 03 Creatividad, originalidad e iniciativa
- 04 Análisis y pensamiento crítico
- 05 Resolución de problemas complejos

**10:** Las cinco *skills* sobre las que los jóvenes tienen un mayor dominio

### Jóvenes

- 01 Aprendizaje continuo
- 02 Razonamiento, resolución de problemas y generación de ideas
- 03 Análisis y pensamiento crítico
- 04 Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad
- 05 Pensamiento analítico e innovación

Sin embargo, las competencias digitales presentan un amplio grado de desarrollo: solo un 8% de los encuestados domina el diseño de tecnología y un 20%, su uso. El mismo porcentaje, un 20%, domina la monitorización y el control. No resulta extraño que esta última capacidad, que se sitúa entre las que más demandarán las empresas en 2030, sea también una de las que presentarán un mayor *gap*.



La generación de talento joven somos personas cualificadas y capaces de adaptarnos a las nuevas tareas del actual entorno VUCA, en el que se buscan capacidades para mejorar la adaptación a un equipo como la empatía, pensamiento crítico, la creatividad, la capacidad para resolver problemas y las habilidades de comunicación y presentación efectivas. Así como, nuevas *skills* individuales relacionadas con el liderazgo, digital y *data mindset* y la inteligencia emocional y cultural.

**Cristina Muñoz** | 27 años. Graduada en Biología y Máster en Biotecnología Industrial y Ambiental

Asimismo, la globalización ha impulsado el desarrollo de proyectos internacionales y la movilidad dentro de las empresas. Como consecuencia, el dominio de lenguas extranjeras registra una creciente demanda por parte de las organizaciones y, por tanto, puede impulsar la carrera profesional en compañías multinacionales.

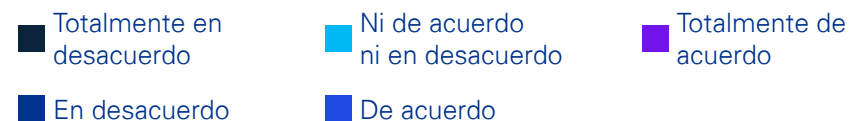
Empresas y jóvenes expresan una valoración similar sobre el conocimiento de idiomas, especialmente el inglés, de las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral: un 49% de las organizaciones y un 43% de los jóvenes considera que es adecuado. Opinan lo contrario el 40% de las organizaciones encuestadas y el 33% de los jóvenes.

**11:** El nivel de conocimientos de idiomas extranjeros, principalmente inglés, de los jóvenes que se incorporan al mercado laboral es adecuado para dar respuesta a las necesidades de las empresas

### Empresas



### Jóvenes





## Los roles del futuro

Al igual que ocurre con las capacidades, la transformación digital y sostenible está determinando los roles que experimentarán un mayor crecimiento en el horizonte 2030. Es destacable que el compromiso de la organización en la respuesta a los retos medioambientales, sociales y de gobernanza que enfrenta la sociedad se ha convertido en un factor de atracción del talento joven.



La motivación más clara que tenemos los jóvenes con respecto a nuestra carrera profesional es generar un impacto social, que nos permita mejorar la vida de los demás; la conciliación laboral, que el trabajo sea una parte importante de nuestra vida, pero no nuestra vida; y seguir aprendiendo siempre, no estancarnos en un único oficio.

**Sergio Madero** | 26 años. Graduado en Biología y Máster en Biotecnología

De acuerdo con las perspectivas de las empresas encuestadas, los perfiles que registrarán un mayor aumento de la demanda serán los especialistas en tecnología y transformación digital (que marca el 93% de las organizaciones que han participado en el estudio), los expertos en ciberseguridad (89%), y los desarrolladores de *software* y aplicaciones *cloud* (86%), seguidos muy de cerca por los especialistas en inteligencia artificial y *machine learning* (85%) y por expertos en sostenibilidad (84%).

De estos roles, cuatro se encuentran entre las opciones de carrera profesional que los jóvenes encuentran más atractivos: desarrollador de *software* y aplicaciones *cloud* (68%), especialistas en inteligencia artificial y *machine learning* (65%) y expertos en ciberseguridad (65%). De los perfiles propuestos en el estudio, los que resultan interesantes para un porcentaje mayor de jóvenes son el de especialista en tecnología y transformación digital y el de gestor de proyectos (76%).



La educación que ofrecemos desde el colegio hasta la formación profesional o la universidad debe adaptarse a un entorno que cada vez es más exigente y cambiante. Para ello es vital adaptar algunas cosas e insistir en que otras permanezcan inalteradas: necesitamos una educación que fomente desde muy pronto el amor por las matemáticas o la ciencia para que más estudiantes opten por elegir carreras STEM, pero a la vez debemos insistir en una formación humanista que construya personas éticas y fuertes, no solo en conocimiento, sino también en valores, en criterio y competencias transversales. Solo con una formación integral (en cuyo diseño deben participar entidades educativas y empresas) los jóvenes que se incorporan al mercado laboral serán capaces de aportar verdadero valor no solo a su nuevo empleador sino, en general, a la sociedad de la que forman parte.

**Javier Tello** | Director general de la Fundación Universitaria San Pablo CEU

**12:** Los cinco perfiles que más aumentarán su demanda por parte de las empresas

**13:** Los cinco perfiles más atractivos para los jóvenes

## Empresas

Especialistas en tecnología y transformación digital

Expertos en ciberseguridad

Desarrolladores de *Software* y aplicaciones *Cloud*

Especialistas en IA y *Machine Learning*

Expertos en sostenibilidad

01

02

03

04

05

## Jóvenes

Gestores de proyectos

Especialistas en tecnología y transformación digital

Desarrolladores de *Software* y aplicaciones *Cloud*

Expertos en ciberseguridad

Especialistas en IA y *Machine Learning*





## Analizando el *gap* del talento

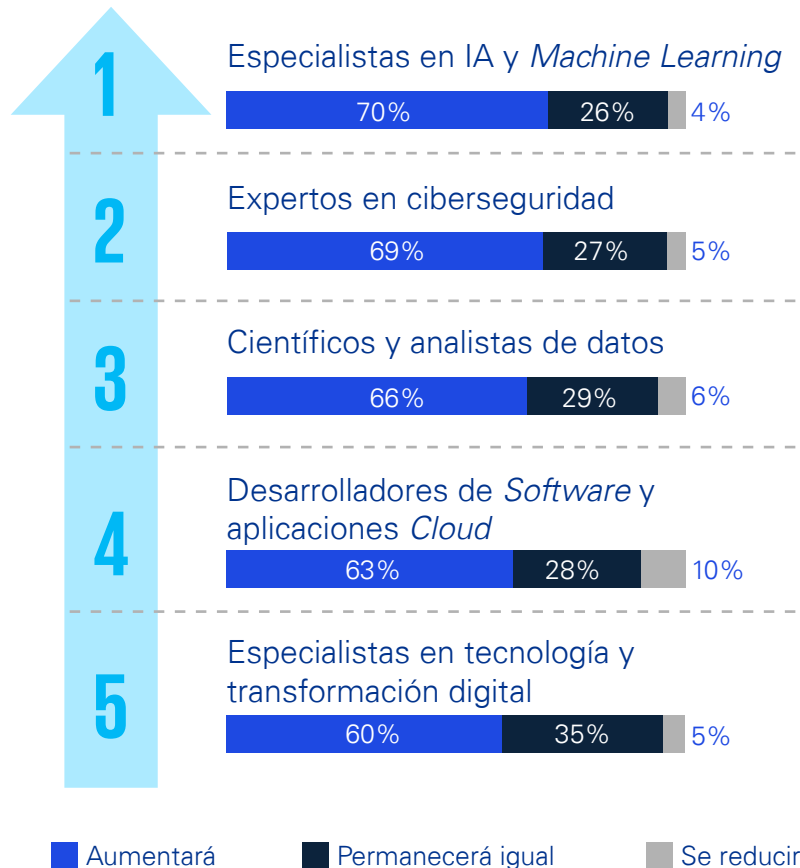
A pesar de que los perfiles tecnológicos se encuentran entre los roles más demandados por las organizaciones y entre los más atractivos para los jóvenes, son aquellos en los que las empresas prevén un *gap* de talento más amplio.

De este modo, los especialistas en inteligencia artificial y *machine learning* (70%), los expertos en ciberseguridad (69%) y científicos y analistas de datos (66%), desarrolladores de *software* y aplicaciones *cloud* (63%) y especialistas en tecnología y transformación digital (60%) serán los perfiles que, según las empresas que han participado en el estudio, presentarán un mayor *gap*.

Para prevenir esta situación va a ser determinante actuar sobre dos aspectos: los planes de formación en la educación reglada, para que estén más orientados a las necesidades del mercado laboral; y la información que se les facilita a los jóvenes sobre itinerarios formativos y salidas laborales.

### 14:

Empresas - Estimación del *gap* entre oferta y demanda



### 15:

Jóvenes - Elementos que contribuyen en mayor medida a la existencia del *gap* de talento

**82%** Planes formativos no alineados con las funciones a desarrollar en las compañías

**77%** Elección formativa no emparejada con la demanda real del mercado laboral

**76%** Falta de información de los jóvenes sobre las salidas profesionales de las opciones formativas

**59%** Escasez de oferta académica relacionada con los roles en auge

**55%** Carencia de programas formativos y de desarrollo en las compañías



En el mundo laboral del futuro es probable que se espere que los trabajadores sepan cómo utilizar la tecnología de manera eficiente y productiva. Esto incluye habilidades como el uso de herramientas de programación y análisis de datos, y la capacidad de trabajar con sistemas de inteligencia artificial, y aunque la formación en este ámbito cada vez es mayor, no creo que se le esté dando la importancia que merece en las universidades.



**Javier Acosta** | 21 años. Estudiante del Grado en Economía y Finanzas

Más de la mitad de los jóvenes que han participado en el estudio (55%) considera que, a la hora de elegir sus estudios, no contaba con suficiente información sobre qué opciones formativas tenían más salidas profesionales. Esta falta de información se acentúa en los estudiantes de las ramas de Ciencias Tecnológicas (72%) y en Humanidades (60%). Asimismo, un 39% afirma desconocer cuáles son los roles más demandados en el mercado laboral. Precisamente, esta falta de información es una de las razones que un mayor porcentaje de jóvenes (76%) apunta como causa del *gap* del talento.

La persistencia de planes formativos que no están alineados con las funciones que se desarrollan en las compañías (82%) y la elección de planes formativos que no responden a las demandas reales del mercado laboral (77%) obtienen porcentajes aún mayores.

Actuar, por tanto, en los planes de estudios, desde un nuevo enfoque que fomente la colaboración entre administraciones públicas, empresas y sociedad civil va a ser fundamental

**| 16:** Las iniciativas que más contribuirían a la reducción del *gap* del talento

## Empresas

Fomento de una cultura de aprendizaje durante toda la vida (*lifelong learning*)

Mayor implicación de las empresas en la definición de los programas de estudios

Fomento del desarrollo de *soft skills* en el sistema educativo

Mayor involucración de las instituciones en la promoción de marcos de colaboración entre empresas y centros educativos

Optimización de las medidas de políticas activas de empleo con especial atención al desarrollo de habilidades para la empleabilidad

para encontrar una solución a los retos del talento que se nos plantean. Tanto empresas como jóvenes sitúan la creación de marcos que impulsen esta colaboración, la mayor involucración de las compañías en los programas de estudios o el fomento del aprendizaje a lo largo de la vida (*lifelong learning*) entre las iniciativas que tendrán un mayor impacto en la reducción del *gap* de talento.

## Jóvenes

01

Fomento del desarrollo de *soft skills* en el sistema educativo

02

Formación inicial para recién incorporados (planes de *onboarding*)

03

Fomento de una cultura de aprendizaje durante toda la vida (*lifelong learning*)

04

Mayor involucración de las instituciones en la promoción de marcos de colaboración entre empresas y centros educativos

05

Mayor implicación de las empresas en la definición de los programas de estudios



# 25 iniciativas para reducir el *gap* de talento



## 5 ámbitos de actuación para reducir el *gap* de talento

Las siguientes iniciativas ponen foco en los aspectos prioritarios que desde la perspectiva de este estudio pueden tener una contribución más determinante en el desafío de la reducción del *gap* de talento, y sintetizan a su vez los elementos más relevantes del global de las iniciativas planteadas.

01

**Impulsar la transformación del sistema educativo con estrategias integrales a largo plazo, que acerquen las necesidades de las compañías al entorno formativo y dotar de recursos a las instituciones educativas para adoptar metodologías de enseñanza basadas en la experimentación y el enfoque práctico.**

02

**Realizar ejercicios estratégicos de planificación de necesidades (*Workforce Planning*) que permitan identificar con un enfoque global las necesidades de roles y capacidades de las diferentes industrias a fin de disponer de inputs relevantes para el diseño de las estrategias formativas.**

03

**Potenciar los programas de becas y prácticas, incorporándolos con mayor antelación dentro de los planes formativos y facilitando su gestión para empresas e instituciones educativas, a fin de acercar el entorno laboral a los jóvenes.**

04

**Promover espacios de colaboración entre empresas e instituciones educativas que permitan una actualización constante de las necesidades del mercado laboral con el objetivo de ganar flexibilidad y rapidez en la adaptación de los planes formativos.**

05

**Fomentar la orientación profesional temprana con la colaboración de instituciones educativas y empresas a fin de ayudar a los jóvenes a optimizar la toma de decisiones respecto a su carrera profesional teniendo en cuenta los roles y capacidades más demandadas en el mercado laboral.**



## 25 iniciativas para reducir el *gap* de talento

---

### 01 Estímulo de las *soft skills*

Fomentar el desarrollo de *soft skills* en el sistema educativo, trasladando a este ámbito la realidad observable en el contexto organizativo por la cual las *soft skills* cada vez tienen un papel más relevante. Capacidades como el liderazgo, comunicación, análisis crítico o resolución de problemas son clave.

---

### 02 Adelantar el contacto

Replicar el enfoque de los programas de prácticas/estancias en empresas más allá de los últimos años de grado universitario, acercándolo a etapas anteriores como Bachillerato, con el objetivo de garantizar encuentros tempranos con la realidad empresarial.

---

### 03 Información a jóvenes

Asegurar que en los centros educativos se proporciona la información necesaria a los jóvenes sobre cuáles son los perfiles y profesiones con mayor índice de empleabilidad, con el objetivo de dotarles de suficiente información para la orientación de su carrera profesional.

---

### 04 *Skills* de idiomas

Potenciar una mayor exposición a lenguas extranjeras, principalmente inglés, a través de programas de enseñanza bilingüe en los diferentes niveles educativos.

---



## 05 Especialización técnica

Revisar y reforzar las posibilidades formativas enfocadas a las profesiones de carácter técnico especialista como estrategia para cubrir la demanda del mercado laboral en este tipo de perfiles, complementaria a la necesidad de formar perfiles con enfoque generalista y transversal.

## 06 Impulso de la Formación Profesional

Aumentar los recursos destinados a la Formación Profesional y Formación Profesional Dual, impulsando marcos de trabajo que posibiliten una adaptación constante de los programas formativos a las necesidades de las empresas. Este reto pasa por un impulso de las instituciones que va más allá de la dotación de recursos técnicos y habilitación de espacios de colaboración, sino que debe también atender a la percepción que los jóvenes tienen de estas iniciativas para dedicar esfuerzos a transmitir sus beneficios y funcionamiento.

## 07 Experiencia internacional

Potenciar las experiencias internacionales en los diferentes niveles educativos a través del impulso de los programas actualmente en funcionamiento y valorando la creación de nuevas iniciativas.

## 08 Acuerdos estratégicos

Impulsar la creación de acuerdos con carácter nacional en materia educativa para garantizar la homogeneidad de la estrategia educativa en todo el territorio, dotándolos de una estabilidad temporal mayor de cara a plantear estrategias a largo plazo.

## 09 Orientación profesional

Promover la orientación profesional temprana, aumentando el conocimiento de los jóvenes sobre las diferentes opciones profesionales desde una visión práctica y orientada a la realidad del mercado laboral.

## 10 Experiencia práctica

Impulsar la presencia de docentes con experiencia en el ámbito empresarial en las instituciones educativas, con foco en las instituciones de carácter público.

## 11 Recursos para transformar

Reforzar los recursos de los que disponen las instituciones educativas para impulsar proyectos de transformación asociados a la implantación de nuevas metodologías, inclusión de tecnologías desde etapas tempranas y formación continua del equipo docente.

## 12 Emprendimiento

Incorporar experiencias preliminares de emprendimiento en el entorno formativo, adaptadas a las capacidades de cada etapa pero siempre con el nexo de la experimentación y el acercamiento a la realidad empresarial.

## 13 Programas intensivos

Impulsar la oferta de programas formativos intensivos y de corta duración (como *bootcamps* o *workshops*) que permiten adquirir capacidades en el ámbito tecnológico sin necesidad de cursar una formación profesional o carrera universitaria.

## 14 Involucración empresa

Incorporar la perspectiva de las empresas en la definición de los planes formativos, a fin de garantizar que estos cubren las competencias demandadas por el mercado laboral y favorecer de esta manera la empleabilidad futura.



## 15 Impulso de prácticas

Impulsar los programas de prácticas y becas, que posibilitan una toma de contacto real para los jóvenes como antesala a su incorporación efectiva al mundo laboral.

## 16 Mapping de formación

Generar y actualizar un *mapping* entre la formación reglada y las profesiones, que permita entender qué tipo de profesiones pueden desarrollarse a partir de cada opción formativa y cuáles son las demandas reales del mercado laboral.

## 17 Colaboración

Impulsar la creación de marcos de colaboración entre empresas e instituciones educativas, a través de la creación de espacios donde confluyan las necesidades de empresas e instituciones educativas para definir retos compartidos.

## 18 Lifelong learning

Fomentar una cultura de aprendizaje durante toda la vida (*lifelong learning*), que sitúe a los profesionales en el centro de su camino de aprendizaje y a las empresas e instituciones educativas como responsables de dotarle de recursos para que sean estos quienes defina su propia trayectoria de desarrollo.

## 19 Reskilling y upskilling

Potenciar el desarrollo de iniciativas de *reskilling* y *upskilling* a partir de los resultados del ejercicio de *workforce planning*, con foco en las capacidades digitales, transversales y *soft skills*.



## 20 Incentivos a la contratación

Reforzar los recursos dedicados a generar incentivos a la contratación de jóvenes por parte de las compañías.

## 21 Simplificar la contratación

Facilitar la contratación de talento joven en las empresas, disminuyendo la burocracia y flexibilizando los trámites necesarios a fin de incrementar la facilidad para la incorporación de talento joven a las organizaciones.

## 22 Adaptación de *recruitment*

Revisar y adecuar los modelos de *recruitment* corporativos a fin de dirigir su enfoque a la evaluación de las competencias y habilidades que se han identificado como estratégicas para las compañías.

## 23 Revisión de la EVP

Revisar la Propuesta de Valor al Empleado o *Employee Value Proposition* (EVP) en sentido amplio en las compañías, para asegurar que la propuesta de valor es clara, atractiva y que da respuesta a las demandas de los jóvenes.

## 24 Apoyo a las pymes

Impulsar programas de apoyo a las PYMES para poner en marcha las diferentes iniciativas consideradas como estratégicas a fin de reducir el *gap* de talento.

## 25 Mentoring intergeneracional

Fomentar la realización de programas de *mentoring* intergeneracional dentro de las compañías, a fin de facilitar la transferencia de conocimientos y habilidades.





# Sobre este informe. Participantes y agradecimientos



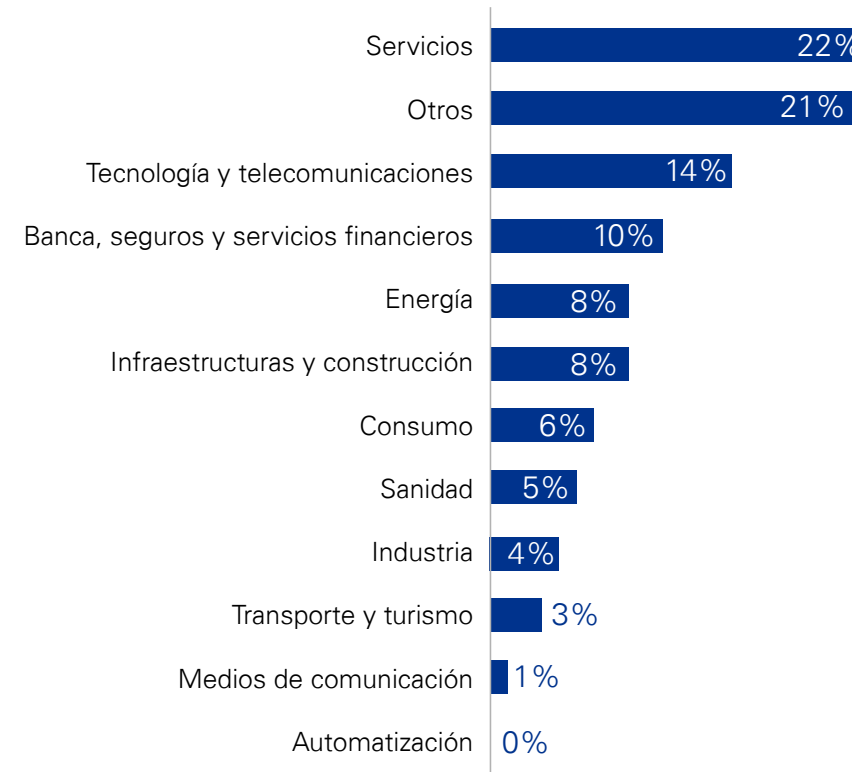


KPMG y la Fundación Princesa de Girona, en colaboración con la Fundación Universitaria San Pablo CEU y Enagás, han elaborado la primera edición del informe *Caminos que convergen: jóvenes y empresas ante el reto del talento* con el fin de analizar la opinión de empresas y jóvenes sobre los desafíos que afronta el talento.

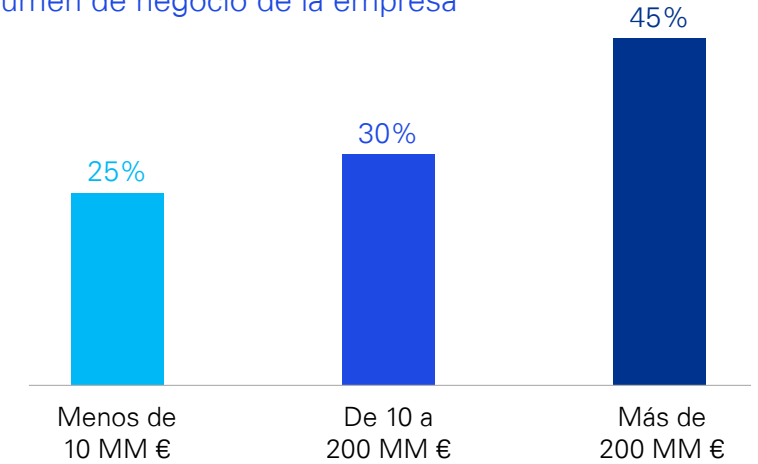
El estudio está basado en las respuestas obtenidas en una encuesta celebrada entre los meses de septiembre y octubre de 2022 en la que han participado 106 empresas y 117 jóvenes y se completa con entrevistas a directivos y las conclusiones extraídas de talleres con jóvenes.

## Empresas

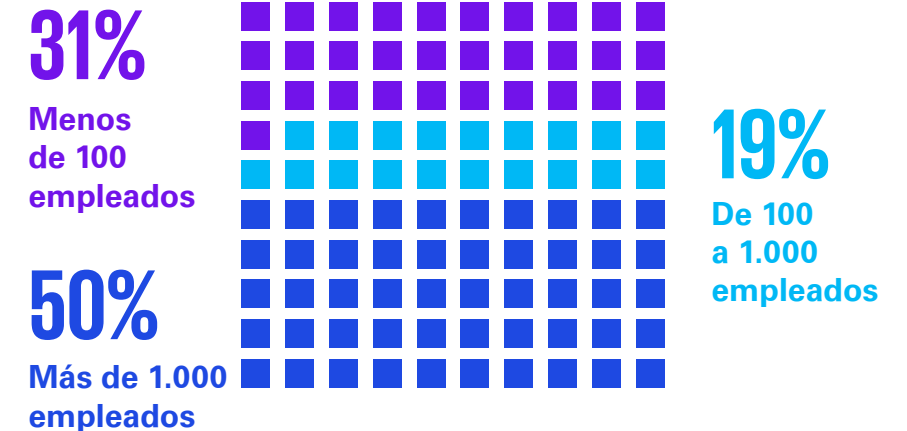
### | Sector de actividad de la empresa



### | Volumen de negocio de la empresa



### | Número de empleados de la empresa



## Jóvenes

Participantes con experiencia laboral previa

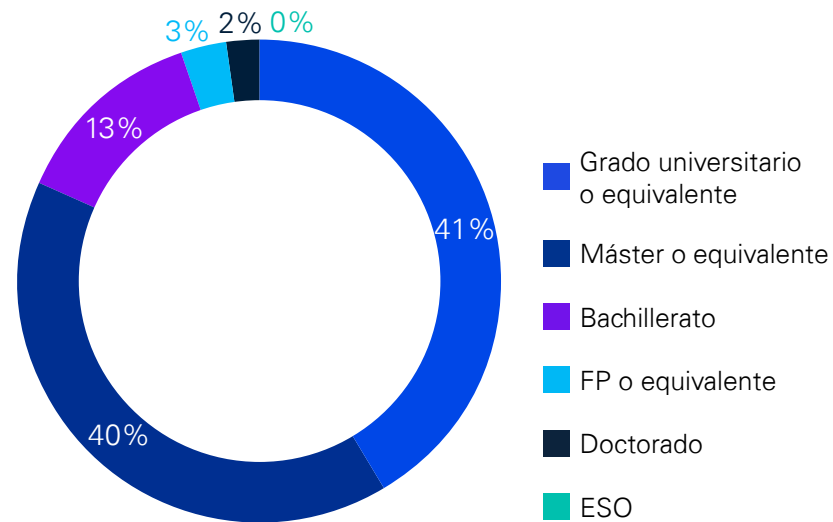


Género



- Mujer
- Hombre
- Otro
- Prefiero no responder

Nivel de estudios finalizado



- Grado universitario o equivalente
- Máster o equivalente
- Bachillerato
- FP o equivalente
- Doctorado
- ESO





## Este informe ha sido realizado por:

Equipo de People & Change de KPMG en España

Fundación Princesa de Girona

## Con la colaboración de:

Enagás

Fundación Universitaria San Pablo CEU

## Agradecimientos

- **David Pérez**, vicepresidente de Personas, Sostenibilidad y Asuntos Públicos de Cabify
- **Francesc Cosano**, director general, y **Marta Sempere**, Vicepresident de People&Culture, de Coca-Cola Europacific Partners Business Unit Iberia
- **Antonio Llardén**, presidente de Enagás
- **Xavier Bertolín**, director corporativo de Educación y Marketing de Fundación La Caixa
- **Javier Tello**, director general de la Fundación Universitaria San Pablo CEU
- **Alejandro Oñoro**, director general de Ilunion
- **Ángel Saenz de Cenzano**, Country Manager de LinkedIn Spain & Portugal
- **Carmen Muñoz**, directora general de Personas y Organización de Repsol
- **Marta Machicot**, directora global de Recursos Humanos de Telefónica
- **Remedios Orrantia**, directora de Recursos Humanos en Europa de Vodafone y presidenta de la Fundación Vodafone España
- **Javier Acosta, María Cano, María González-Zaera, Sergio Madero, Cristina Muñoz, Leticia Polanco**, estudiantes y graduados que han compartido con nosotros sus visiones e inquietudes





# Contacto:

---

## Cristina Hebrero

Socia responsable de People & Change  
KPMG en España

E: [chebrero@kpmg.es](mailto:chebrero@kpmg.es)

[kpmg.es](https://kpmg.es)

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2023 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.