THE EDUCATION FOR JOBS (ExJ) INITIATIVE

Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID-19: el impacto sobre el empleo juvenil

MARÍA LUISA BLÁZQUEZ
CARMEN BALMASEDA
JORDI CANALS

IESE Business School
University of Navarra

The Education for Jobs (ExJ) Initiative

Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID-19: el impacto sobre el empleo juvenil

María Luisa Blázquez

Investigadora asociada, IESE

Carmen Balmaseda

Asistente de investigación, IESE

Jordi Canals

Profesor Ordinario de Dirección Estratégica, IESE

Presidente, Centro de Gobierno Corporativo del IESE

Marzo del 2022

Todo el material incluido en este documento ha sido elaborado por el autor, salvo que se indique lo contrario.
Copyright 2022 © IESE. Prohibida la reproducción de este documento o de cualquiera de sus partes.

María Luisa Blázquez
Investigadora asociada, IESE

Carmen Balmaseda
Asistente de investigación, IESE

Jordi Canals
Profesor Ordinario de Dirección Estratégica, IESE
Presidente, Centro de Gobierno Corporativo del IESE

Edición: Caja Alta Edición & Comunicación: www.cajaalta.es
Diseño: IESE Business School: www.iese.edu

ÍNDICE

Resumen ejecutivo 7

Introducción 11

1. Evolución del empleo: el drama del desempleo juvenil 13

2. Políticas públicas para promover el empleo durante la COVID-19 25

3. El trabajo en el mundo post-COVID-19 31

4. Competencias profesionales: las necesidades de la empresa tras la crisis de la COVID-19 39

5. El futuro del trabajo y las competencias requeridas: algunas conclusiones 63

6. Algunas acciones para mejorar la empleabilidad de los jóvenes 69

Anexo 1. Listado de las empresas encuestadas 71

Anexo 2. Sectores representados en la muestra de empresas 72

Bibliografía 73

Resumen ejecutivo

Transcurridos más de dos años desde el inicio de la pandemia global, las perspectivas económicas para el 2022 venían marcadas por la esperanza depositada en los efectos de las campañas de vacunación masivas en la mayoría de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), así como por el impulso a la actividad económica por parte de los Gobiernos. Sin embargo, las tensiones geopolíticas en Europa ante la invasión de Ucrania por parte de Rusia emergen como frenos importantes al crecimiento de la actividad económica. El alza generalizada de los precios de las materias primas, la mayor inflación —que ha dejado de ser considerada un fenómeno transitorio—, y la expectativa de unos tipos de interés más elevados suponen un nuevo escenario económico de menor crecimiento. Un estancamiento económico con inflación y una larga crisis en Ucrania definirían un contexto muy negativo que tendría un impacto devastador sobre el empleo y, en particular, en el juvenil.

El desempleo juvenil es aún uno de los principales retos de España y otros países del sur de Europa. La crisis de la COVID-19 ha supuesto un terrible impacto en cuanto a pérdida de vidas humanas y ha incidido, de forma muy negativa, en los datos de empleo en nuestro país y el resto de los miembros de la Unión Europea (UE).

Si bien en los últimos meses se ha producido una recuperación generalizada, el paro juvenil sigue siendo un problema estructural. España presenta una tasa de desempleo mucho más elevada que la mayoría de los países europeos y unos indicadores preocupantes de precariedad del empleo juvenil, como la temporalidad o el trabajo a tiempo parcial.

Uno de los factores que más influye en las tasas de empleo —incluido el juvenil— es la educación. La evidencia empírica muestra que un mayor nivel de estudios conduce a unas tasas superiores de empleo. España también presenta datos preocupantes en el nivel de estudios de los jóvenes, con tasas de abandono escolar muy superiores a los de la media de la UE.

La pandemia global ha empeorado las perspectivas del empleo juvenil desde otro ángulo. El trabajo en el mundo post-COVID-19 presenta características diferentes que suponen un cambio profundo en las competencias profesionales requeridas. Las nuevas competencias tienen también unas consecuencias sobre el empleo juvenil. La pandemia ha acelerado tendencias como la digitalización y la automatización y ha impactado, de forma decisiva, en la práctica del teletrabajo. Todo ello tiene implicaciones importantes en las relaciones interpersonales de los empleados y en las formas de trabajar y relacionarse con la empresa, así como en la cultura y los valores corporativos. Las empresas deben adaptarse a estos cambios y a los retos que plantean, adaptando algunas de sus políticas de selección y retención de talento, creando una cultura de aprendizaje continuo y anticipando las competencias profesionales requeridas y las brechas existentes. Al respecto, este estudio muestra que el impacto de la COVID-19 ha provocado el aumento de la brecha de competencias profesionales.

Reducir la brecha de competencias profesionales y garantizar la empleabilidad de los jóvenes no es una misión exclusiva de las empresas, sino una responsabilidad compartida de centros educativos, empresas, Gobierno y familias. Sin embargo, las empresas son los agentes sociales que mejor conocen los retos futuros y las competencias que necesitan para hacerles frente; su diagnóstico del problema y sus propuestas de soluciones resultan imprescindibles. No habrá solución permanente para el reto del desempleo juvenil si no se busca su involucración, desde el propio diagnóstico de la situación. Este informe ofrece una visión panorámica de la situación del desempleo juvenil en la UE, con un enfoque especial en España. Intenta ofrecer un diagnóstico sobre la dificultad a la que se enfrentan las empresas en España a hora la contratar jóvenes desde la perspectiva de las competencias profesionales que necesitan y las que encuentran en ellos. La brecha de competencias es muy relevante y su solución resulta imprescindible para impulsar el empleo juvenil. Finalmente, en estas páginas se ofrece también una visión panorámica del impacto de la COVID-19 sobre algunos aspectos del trabajo y su organización en las empresas españolas.

El fundamento de las ideas y propuestas expuestas en este informe es fruto de las distintas perspectivas de las empresas participantes en este estudio —destacadas organizaciones españolas y filiales de multinacionales establecidas en España en 18 sectores—. La realización de este informe ha contado con la participación de altos directivos de 83 empresas relevantes de la economía española, que han contestado a una encuesta entre los meses de junio y diciembre del 2021. Algunas de las encuestas se han complementado con entrevistas personales en profundidad, que han permitido matizar algunos aspectos de las respuestas. La opinión de las empresas participantes ayuda a definir las competencias profesionales necesarias, la brecha de competencias existente y las medidas más destacadas que deberían tomarse para tratar de reducirla.

Las principales conclusiones del informe son las siguientes:

1. La pandemia ha tenido un fuerte impacto sobre distintos aspectos del trabajo en la empresa, sobre todo, en el aumento del teletrabajo. Un 65,9% de la plantilla de las empresas participantes ha trabajado en remoto durante la pandemia y esta práctica continuará en los próximos años. De cara al 2025, las empresas participantes esperan que el teletrabajo suponga un 37,9% de las horas de trabajo. Esta tendencia exige cambios en las competencias profesionales necesarias e incrementa la importancia de capacidades como el liderazgo y la capacidad de reacción ante entornos volátiles o la visión de conjunto.

2. Un 75% de las empresas encuestadas ha encontrado dificultades para cubrir los puestos de trabajo debido a la falta de ciertas competencias en los candidatos.

3. El 76% de las empresas participantes considera que existe un desajuste relevante entre lo que necesitan y la preparación que ofrece el sistema educativo universitario. El 79% opina que esto también se produce en el ámbito de la Formación Profesional (FP).

4. Las empresas siguen mostrando una clara preferencia por los graduados universitarios frente a los de FP. Consideran que esta última no prepara de forma adecuada a los jóvenes para los trabajos ofertados. Ello se hace más patente en las áreas de Personas (un 95,1% de las empresas encuestadas contrata perfiles universitarios), Finanzas (92,7%) o Comercial y Marketing (86,6%). Tan solo en las áreas de Producción, Operaciones y Logística, las empresas encuestadas prefieren perfiles de FP (46,9% frente a un 35,8% de universitarios). Entre los motivos aducidos, algunas empresas mencionan conocimientos específicos que proporcionan los estudios universitarios o la mayor visión de conjunto que estos jóvenes adquieren.

5. Las competencias profesionales demandadas por las empresas han cambiado durante los últimos años. Las principales causas de ese cambio son la automatización y las nuevas necesidades de los clientes (señaladas por un 52% de las empresas como un factor de alto impacto) y el teletrabajo (citado por un 47%).

6. La brecha de competencias —las que necesitan las empresas en relación a las que encuentran en los jóvenes graduados— se refleja en el nivel de conocimientos, capacidades y actitudes. La principal sigue registrándose en el área tecnológica. Un 94% de las empresas encuestadas considera que existe un desajuste relevante entre lo que buscan y lo que encuentran en los graduados en las áreas de *big data* (85%) o *marketing* digital (82%). Por su parte, las capacidades son cada vez más importantes para las empresas y se detectan desajustes significativos en relación con la capacidad de liderazgo (mencionado por un 90% de las empresas), negociación (89%) o innovación/creatividad (89%). De la misma manera, también se aprecian una deficiencia en actitudes como el compromiso (88% de las empresas) o la visión de conjunto (87%).

7. En el futuro, las competencias profesionales más importantes, en opinión de las empresas, serán las de conocimientos tecnológicos (como *big data* o *marketing* digital), capacidades de innovación, liderazgo y trabajo en equipo, así como valores éticos, sensibilidad medioambiental e inclusión social. Las empresas también destacan la relevancia de la *learnability* o capacidad de los empleados de aprender y gestionar su propio aprendizaje.

8. Las empresas consideran que la responsabilidad de cerrar la brecha de competencias debe ser compartida entre centros educativos, empresas, Gobierno y familias. Estas últimas desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de las actitudes necesarias para la vida profesional (las empresas les otorgan una importancia de 4,93 sobre 5 al rol que estas ejercen en el desarrollo de actitudes en los jóvenes). Los centros educativos, por su parte, son los principales responsables del desarrollo de conocimientos (4,73 sobre 5), pero también de capacidades (4,41). Al respecto, las empresas consideran que los centros educativos deben aplicar, además, enfoques más prácticos para favorecer el desarrollo de las capacidades necesarias.

9. En el 2021, el 82% de los empleados de las empresas encuestadas recibió formación, en su mayoría en formato *online.* Las empresas también se atribuyen un papel muy relevante en el desarrollo de las competencias profesionales necesarias entre los jóvenes y piden una mayor participación en la definición de tales competencias y su adaptación a los planes de estudio. En la actualidad, la opinión de las empresas en este campo tiene poco impacto en la definición de los planes de estudios. La formación continuada es un mecanismo utilizado por el 98% de las empresas encuestadas para tratar de reducir la brecha de competencias.

10. Los gobiernos, por su parte, deberían facilitar la involucración de las empresas en el futuro de la educación, así como flexibilizar el contenido y la adaptación de los cursos y módulos a las necesidades de empresas. Este tipo de actuaciones se considera más efectiva que algunos cambios legislativos globales. Otras actuaciones relevantes, a nivel general, son seguir promoviendo la FP dual y las prácticas en las empresas, así como las políticas activas de empleo que faciliten el encaje de los jóvenes. La formación permanente de los jóvenes para facilitar su preparación es una práctica necesaria y de máximo impacto social.

Introducción

Este informe presenta la perspectiva de las empresas sobre el empleo juvenil, las competencias profesionales necesarias y la brecha de competencias existente —en particular, después del impacto de la COVID-19— y las medidas que deberían tomar los distintos actores implicados para garantizar la empleabilidad futura de los jóvenes.

El reto del desempleo juvenil, es uno de los principales problemas que afronta nuestro país. La crisis de la COVID-19 ha agravado profundamente este problema y la tasa de desempleo ha repuntado de forma muy significativa en España y en la mayoría de los países de la Unión Europea (UE). Si bien las políticas públicas llevadas a cabo durante la pandemia con el fin de apoyar el empleo han tenido un impacto relevante para paliar las consecuencias negativas de la crisis, no han resuelto el problema estructural del desempleo juvenil. La crisis de la pandemia, además del profundo impacto generado en el desempleo, ha incidido sobre distintos aspectos del trabajo, ha acelerado los niveles de digitalización y automatización de las empresas y ha impulsado el teletrabajo. Estas tendencias tienen claras implicaciones tanto en las formas de trabajar y relacionarse con las empresas, como en las competencias profesionales que se requieren para ello. Empresas y gobiernos necesitan comprender estas tendencias, su impacto concreto sobre aquellos y los cambios que implican en los conocimientos, las capacidades y las actitudes que se requieren.

El trabajo en el mundo post-COVID-19 presenta unas características diferentes y unos nuevos retos que deben ser abordados de forma conjunta por empresas, Gobierno, centros educativos y familias. Las empresas son las que mejor conocen la evolución de los puestos de trabajo, su contenido y las capacidades necesarias para cubrirlos de forma eficaz. Por tanto, su opinión resulta fundamental para entender las brechas de competencias existentes y los mecanismos requeridos para reducirlas.

Este informe se ha realizado a partir de las opiniones de altos directivos responsables del área de Personas, Recursos Humanos o Desarrollo del Talento de 83 empresas relevantes de la economía española. Sus opiniones se recabaron entre junio y diciembre del 2021, a través de una encuesta estructurada. Algunas de estas se complementaron, además, con entrevistas personales en profundidad que permitieron matizar algunas de las observaciones recogidas. Este informe es el tercero (el primero se publicó en el 2018, y el segundo, en el 2020) de una serie de estudios impulsados en el IESE Business School acerca de las competencias profesionales del futuro y el impacto en el empleo y el desempleo juvenil.

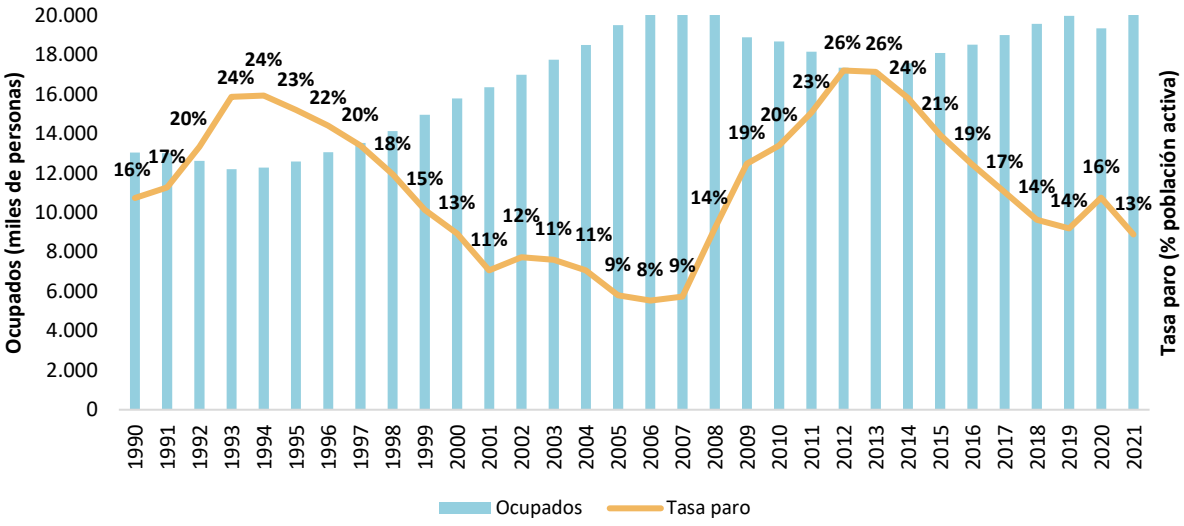
Los datos y las opiniones aportadas por las empresas permiten definir el cambio en los perfiles profesionales requeridos y las competencias profesionales del futuro en términos de conocimientos, capacidades y actitudes. También permiten una estimación de la brecha de competencias existente en la actualidad y su posible evolución futura. Asimismo, las empresas han propuesto las medidas que consideran más efectivas para conseguir reducir esta brecha y garantizar la empleabilidad futura de los jóvenes.

La estructura de este informe es la siguiente: el apartado 1 analiza la evolución del empleo y las características del desempleo juvenil; el apartado 2 presenta algunas de las políticas públicas adoptadas para promover el empleo durante la crisis de la COVID-19; el apartado 3 examina distintos aspectos del trabajo en el mundo pot-COVID-19; los apartados 4 y 5 presentan los resultados del estudio sobre las competencias profesionales necesarias, en opinión de las empresas, tras la crisis de la COVID-19 y, por último, el apartado 6 recoge diversas propuestas de acción para mejorar la empleabilidad de los jóvenes.

1. Evolución del empleo: el drama del desempleo juvenil

El desempleo es uno de los grandes retos de muchos países y ha sido uno de los principales problemas de España durante las últimas décadas. Nuestro país mantiene una tasa elevada de desempleo estructural que se ha visto agravada por la crisis económica iniciada en el 2008, durante la cual se destruyeron casi cuatro millones de puestos de trabajo. En el 2012 y el 2013, el nivel de paro alcanzó el 26%, una de las mayores tasas registradas desde 1990. Aunque en los años subsiguientes se inició una importante recuperación económica y, desde el 2014, nuestro país ha mantenido una tasa de crecimiento de la ocupación por encima de la media europea, la crisis provocada por la pandemia de la COVID-19 ha vuelto a impactar de forma negativa en los niveles de empleo y desempleo. Tal como muestra la Figura 1, la tasa de paro fluctuó del 13,78% en el 2019 al 16,13% en el 2020, si bien es cierto que, en el cuarto trimestre del 2021, se registró un nuevo descenso hasta el 13,33%.

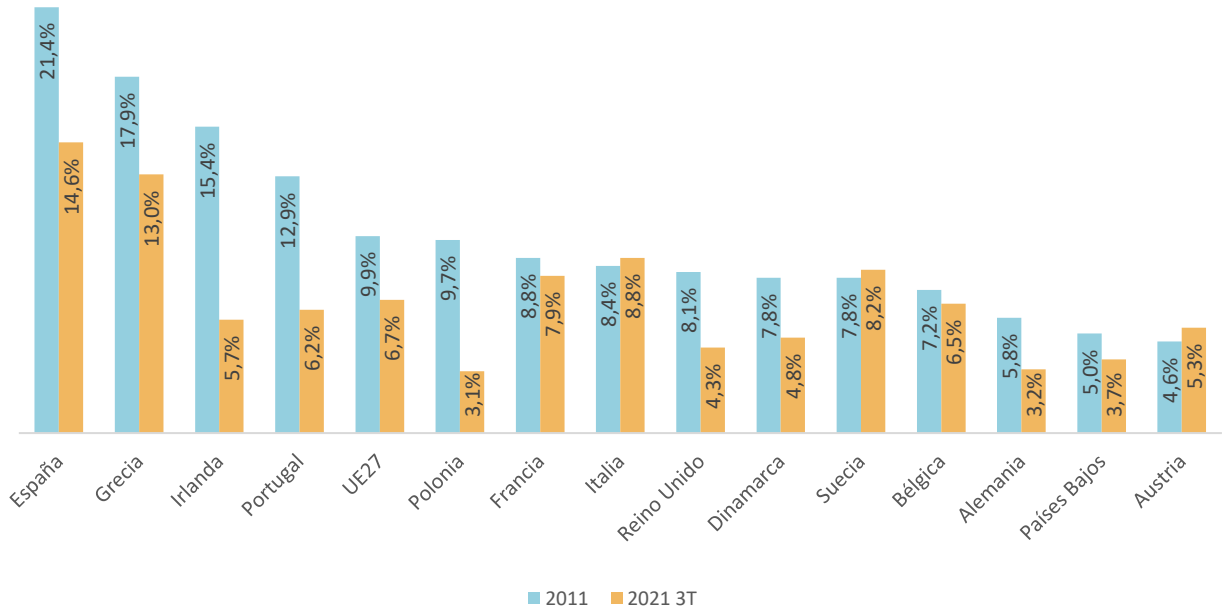
Figura 1. Evolución del número de ocupados y de la tasa de paro en España (1990-2021)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) en la encuesta de población activa (EPA).

Si realizamos esta misma comparación con otros países europeos y con la media de los Veintisiete, podemos observar que, durante los últimos 10 años, España ha mantenido unos índices de paro más elevados que la mayoría de países (véase la Figura 2).

Figura 2. Tasa de desempleo en Europa (% de la población activa [2011 vs. 2021 3T])

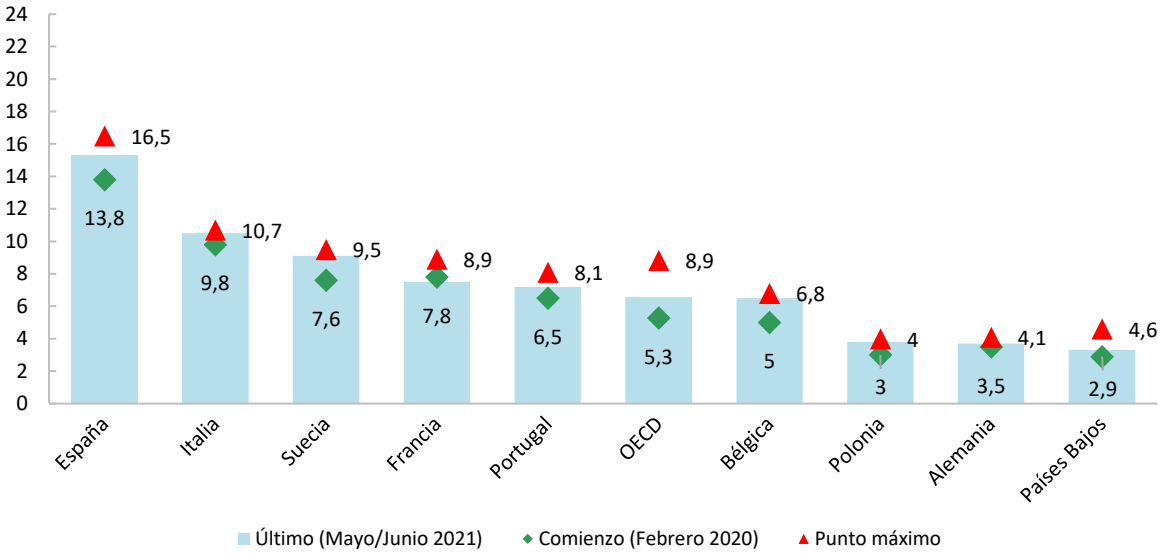


Nota: Los datos del Reino Unido proceden de Office for National Statistics (2021). Labour Market Overview, UK, noviembre del 2021.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Eurostat. (2022). *Unemployment rates by sex, age and citizenship (%)* [Base de datos] https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do

Durante la pandemia, el desempleo ha repuntado de forma significativa en la mayoría de los países de la UE, a excepción de Alemania e Italia, que han mantenido prácticamente el mismo nivel, seguidos de Francia y Polonia. En tanto que, en los últimos meses, se ha producido una recuperación generalizada y, en la mayor parte de los países, esta tasa se sitúa ahora en niveles similares a los de febrero del 2020. En el caso particular de España, así como de Suecia y Bélgica, estas cifras todavía se encuentran algo alejadas de las del inicio de la crisis (véase la Figura 3).

Figura 3. Desempleo antes, en el punto máximo y más reciente de la crisis de la COVID-19 (% de la fuerza laboral)

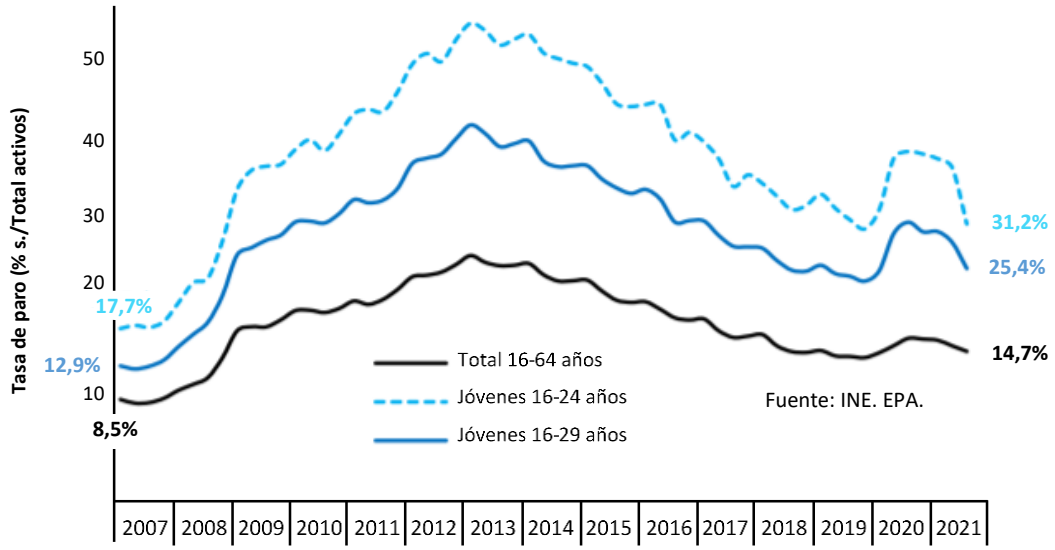


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021b). *Employment outlook 2021: navigating the Covid-19 crisis and recovery.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/5a700c4b-en

1.1. El desempleo juvenil

El desempleo juvenil en España presenta características aún más graves. A pesar de su reducción desde el 2013, todavía marca cifras muy elevadas, agravadas por la pandemia de la COVID-19. En este sentido, uno de los grupos de edad que se ha visto más perjudicado por esta situación es el de los jóvenes de 16 a 24 años, que, en el tercer trimestre de 2021, sufrían una tasa de paro del 31,2% (véase la **Figura 4**).

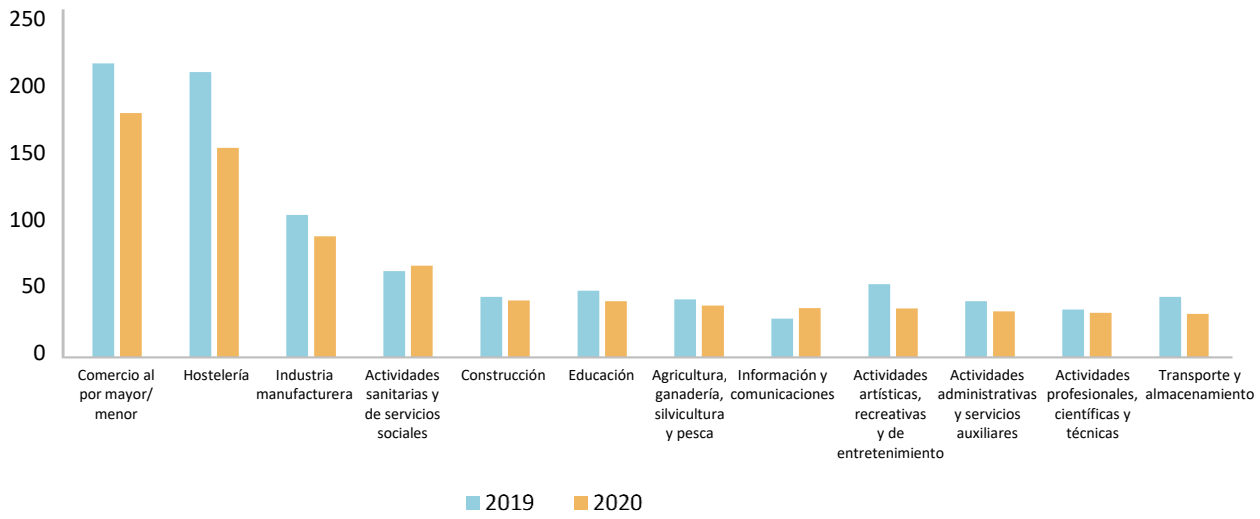
Figura 4. Evolución de la tasa de paro juvenil en España (2007-2021 (3T)) (%)



Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2021). *Jóvenes y mercado de trabajo.* Diciembre del 2021. https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/jovenes/2021/Diciembre_2021.pdf

Si atendemos a los sectores de actividad y sus contrataciones, las áreas que agrupan un mayor número de ocupados entre los jóvenes menores de 25 años en nuestro país son las relacionadas con el comercio y la hostelería, seguidas de la industria manufacturera, como muestra la **Figura 5**. En prácticamente todos los sectores se ha producido un descenso del número de ocupados en 2020 respecto al 2019 como consecuencia de la pandemia y posterior crisis económica. La excepción a esta situación viene de la mano de las actividades sanitarias y de servicios sociales. Sin embargo, los sectores de hostelería y comercio son los que han registrado un mayor descenso en el número de ocupados jóvenes entre el 2019 y el 2020.

Figura 5. Número de ocupados en España por área de actividad (menores de 25 años, miles de personas)

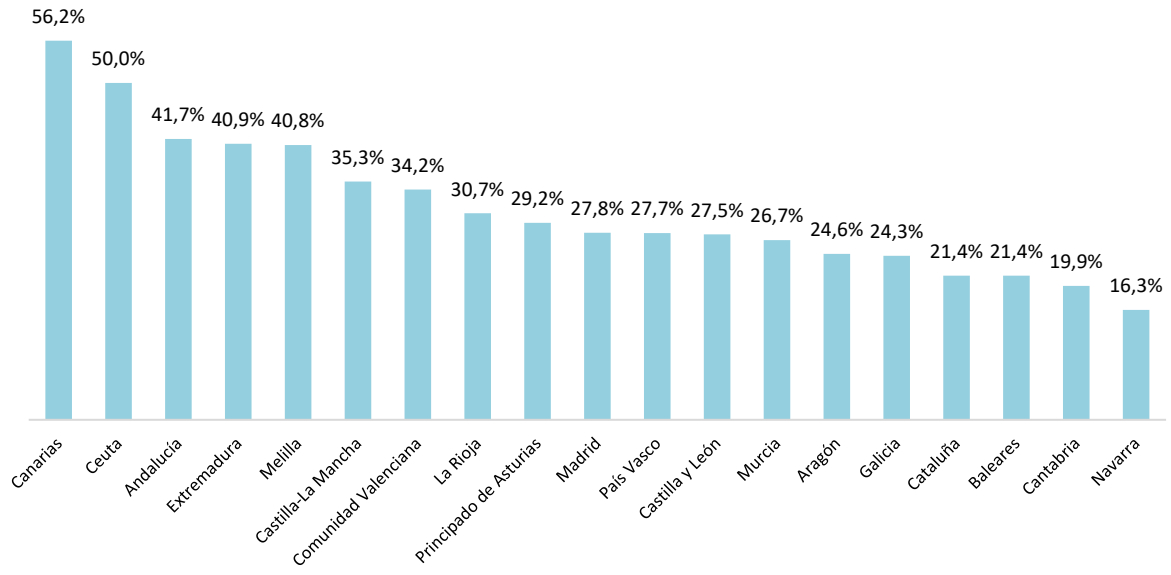


Nota: Se muestran las principales áreas de actividad para jóvenes menores de 25 años. El área de comercio al por mayor y al por menor también incluye las actividades de reparación de vehículos de motor y motocicletas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística. (s. f.a). *Ocupados por grupo de edad, sexo y rama de actividad* [Base de datos] https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4876&L=0

A nivel geográfico, la distribución del desempleo juvenil es muy desigual en España, tal como puede observarse en la Figura 6, si bien es cierto que, en algunas comunidades autónomas, estas cifras son menos graves; es el caso de Navarra (16,3%), Cantabria (19,9%) o Cataluña (21,4%). En Andalucía y Extremadura, el paro juvenil se sitúa por encima del 40% y en Canarias llega a alcanzar el 56,2%.

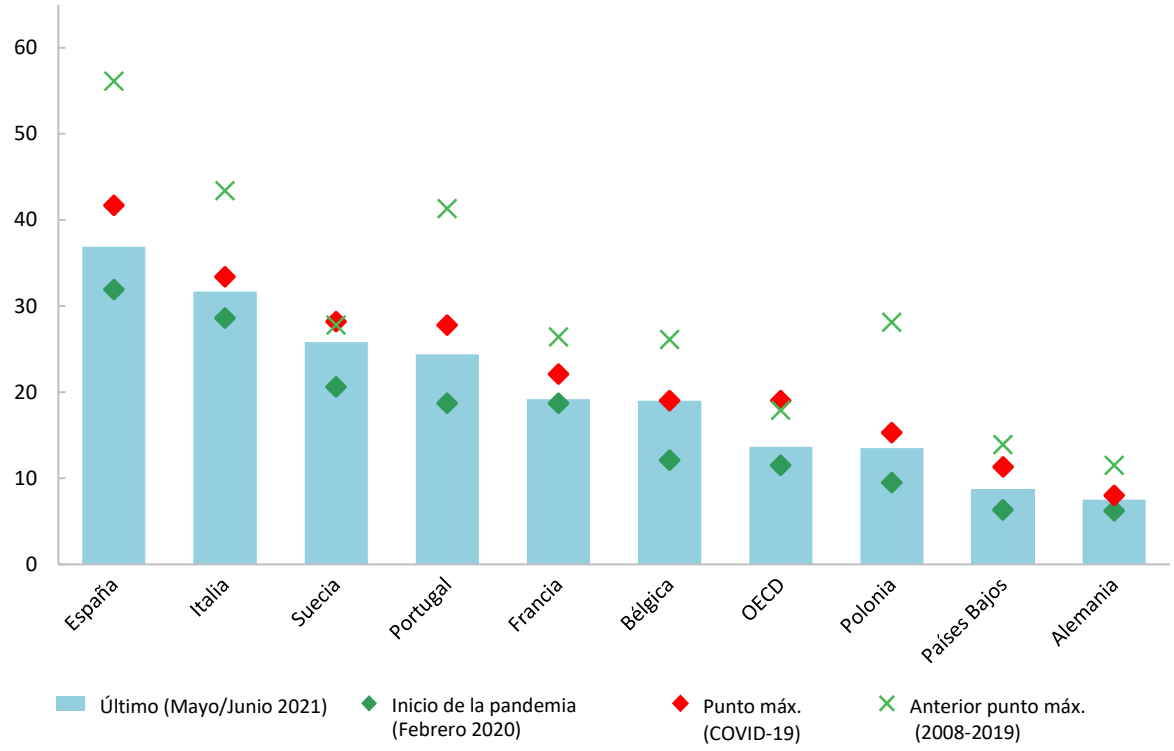
Figura 6. Tasas de paro por comunidad autónoma en el 2021 (T3) (% de personas menores de 25 años)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística. (s. f.b). *Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunicad autónoma* [Base de datos]. https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4247#!tabs-grafico

Si comparamos de nuevo la evolución del desempleo juvenil con algunos países de la UE y con la media de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), podemos observar que España mantiene unas tasas de paro juvenil más elevadas que el resto de los de la muestra. Sin embargo, los datos de España se sitúan —por fortuna—, de un lado, lejos de los alcanzados en la anterior crisis (56,1%) y, además, han mejorado con respecto al punto máximo registrado durante la pandemia (41,7%), pero siguen siendo, sin duda alguna, elevados. Además, también resulta significativa la elevada volatilidad de las tasas de paro juvenil en España o Portugal, tal como pone de manifiesto la diferencia en los datos de este fenómeno antes de la crisis y en su punto álgido. En otros países, como Alemania, los Países Bajos e incluso Francia, el empleo juvenil muestra mayor resiliencia a la coyuntura actual (véase la Figura 7).

Figura 7. Desempleo juvenil antes, en el punto máximo, más reciente y máximo prepandemia (jóvenes de 15 a 24 años, % de la población laboral)

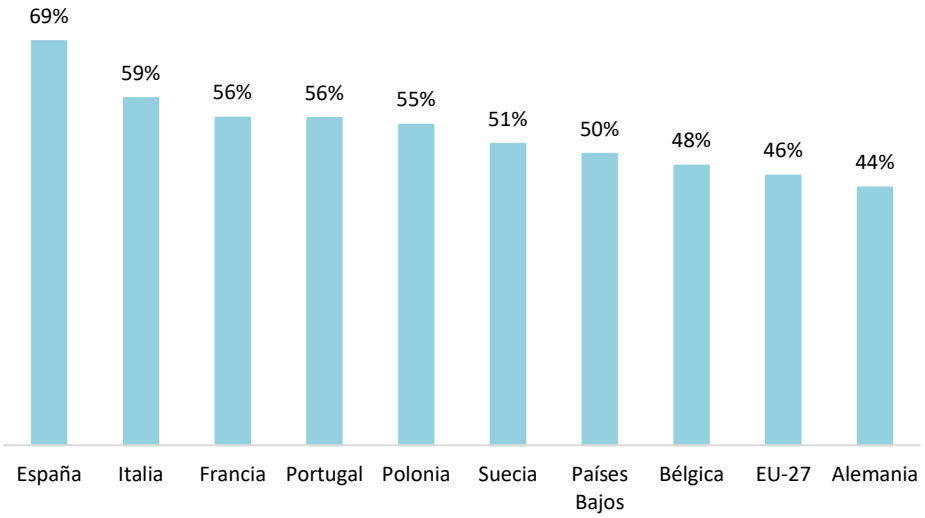


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021b). *Employment outlook 2021*: *navigating the Covid-19 crisis and recovery.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/5a700c4b-en

Asimismo, el empleo juvenil en España mantiene unas características de precariedad preocupantes, en la que uno de sus elementos es la temporalidad. El nivel de trabajo de duración determinada entre los jóvenes españoles es muy elevado, sensiblemente superior a la de los principales países de la UE, tal como muestra la Figura 8. Si bien las cifras son altas tanto en la UE en su conjunto (46% en la UE-27) como en algunos países concretos —Italia (con tasas del 59%)—, en España, la tasa de temporalidad entre los jóvenes menores de 25 años alcanzó, en el 2020, el 69%.

Un aspecto negativo de esta temporalidad es su carácter no deseado en la mayoría de las ocasiones; en nuestro país, su porcentaje entre los jóvenes menores de 25 años fue, en el año mencionado, del 67,2%, frente a tan solo un 26,3% para el conjunto de la eurozona.[1]

Figura 8. Tasa de temporalidad en la UE para los jóvenes menores de 25 años (%, 2020)



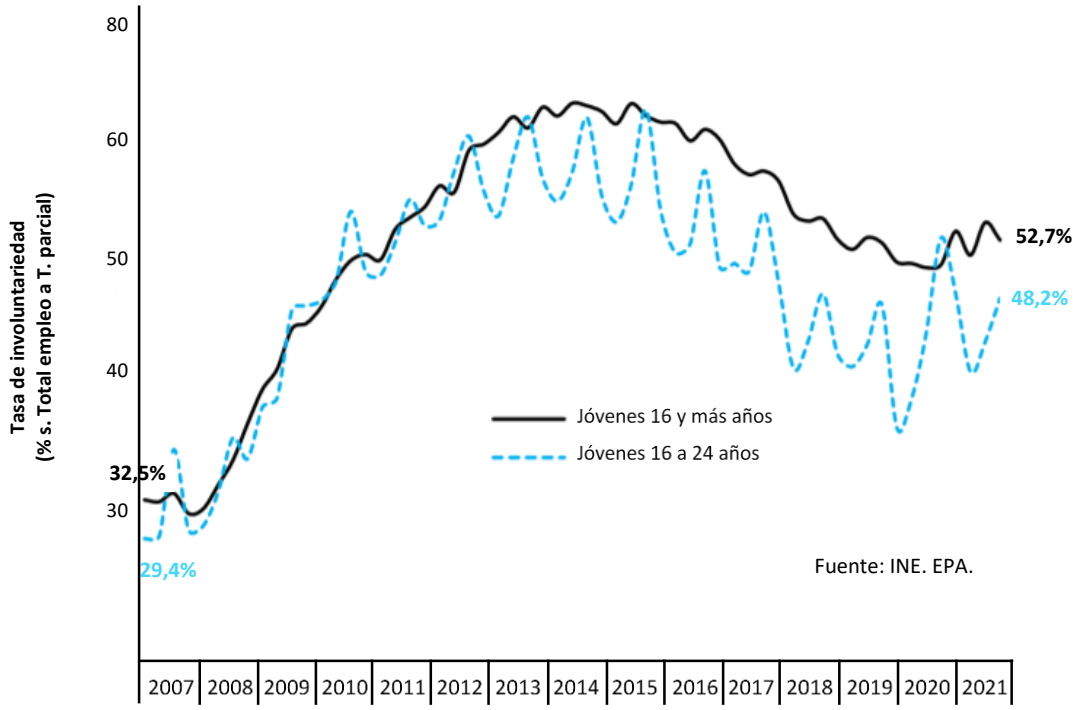
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Eurostat. (2021b). *Young temporary employees as percentage of the total number of employees, by sex, age and country of birth* [Base de datos] https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do

Otro de los aspectos que muestran la precariedad del empleo son los contratos a tiempo parcial no deseados, hecho que también afecta a los jóvenes en España y se compara de forma negativa con la mayoría de los países europeos. Así, a pesar de que la tasa de trabajo a tiempo parcial para el conjunto de la población española se situó en el 13,5% en el tercer trimestre de 2021, la correspondiente a los jóvenes de hasta los 24 años de edad, inclusive, asciende hasta el 36,7%. De esta situación, lo preocupante es la elevada tasa de involuntariedad entre los jóvenes de tal parcialidad, que, mientras en la UE-27 tan solo llega al 21,4%,[2] en nuestro país alcanza el 48,2%, y se viene observando un ascenso relevante en los últimos meses (véase la **Figura 9**).

[1] Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2021). *Jóvenes y mercado de trabajo.* Diciembre del 2021, p. 9. https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/jovenes/2021/Diciembre_2021.pdf

[2] El dato para la UE-27 corresponde al año 2020.

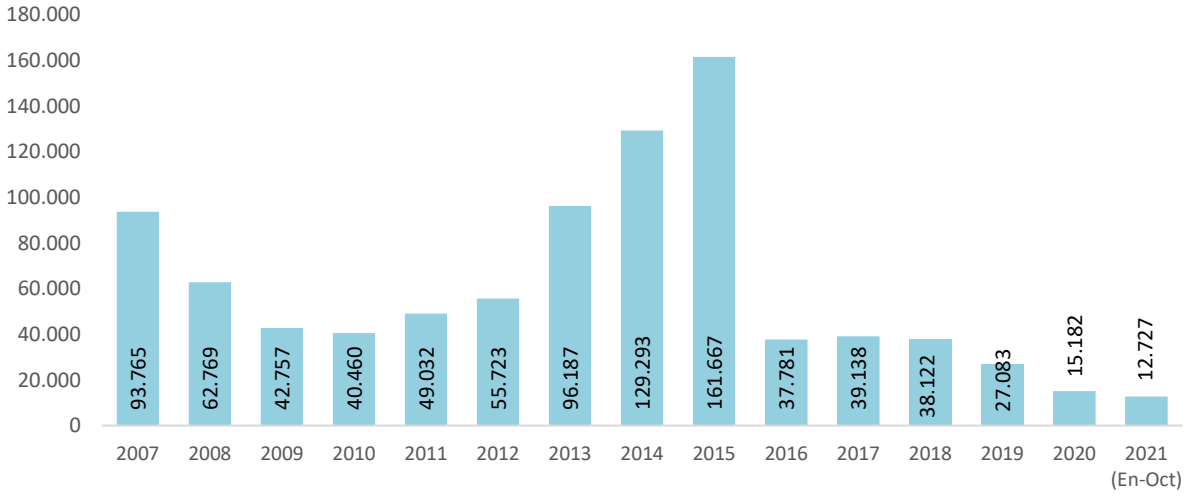
Figura 9. Tasa de involuntariedad del empleo a tiempo parcial en España (2007-2021 [3T]) (%)



Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2021). *Jóvenes y mercado de trabajo.* Diciembre del 2021. https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/jovenes/2021/Diciembre_2021.pdf

En este sentido, tampoco contribuye a mejorar el empleo juvenil en España el escaso número de contratos en prácticas y de formación y aprendizaje firmados (véase la Figura 10), que constituyen una vía de interés para el acceso para los jóvenes al mercado de trabajo.

Figura 10. Número total de contratos formativos en España (jóvenes de 16 a 29 años)

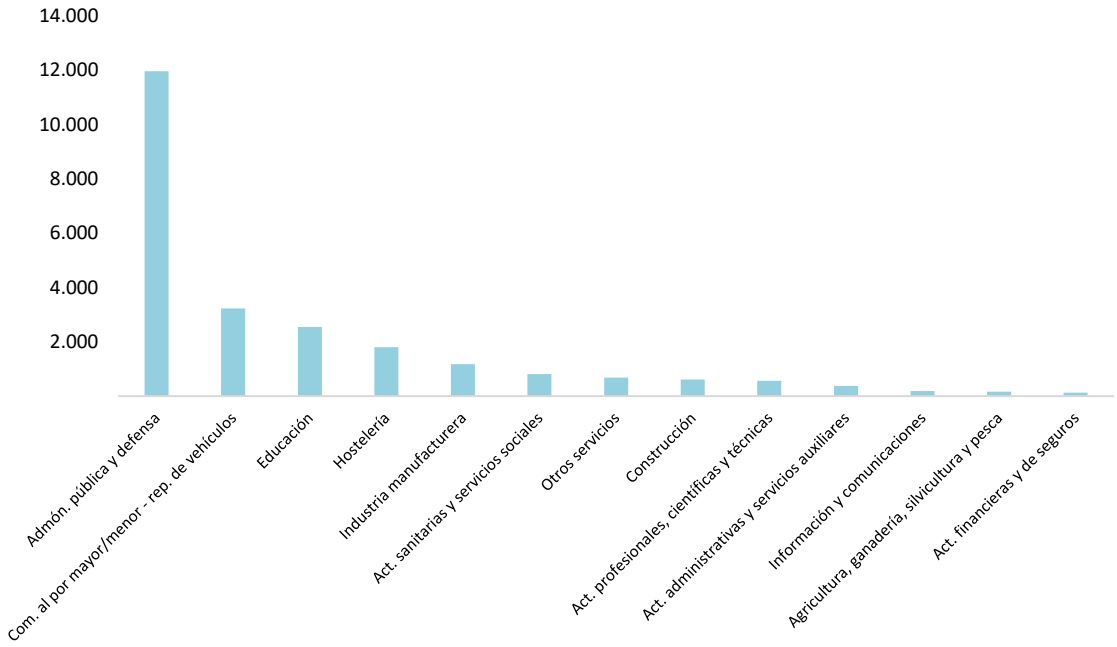


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2021). *Jóvenes y mercado de trabajo.* Diciembre del 2021. https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/jovenes/2021/Diciembre_2021.pdf

Este tipo de contratos tiene como objetivo fundamental promover el aprendizaje y la adquisición de competencias profesionales dentro del entorno laboral. En el 2015, alcanzaron su cota máxima con más de 160.000 contratos firmados. Sin embargo, a partir de esa fecha, se redujeron —y continúa su descenso— de forma significativa de este tipo de contrataciones, debido al cambio de los requisitos exigidos por la administración para su realización, entre otros motivos.

Durante el 2020, la mayoría de los contratos de formación y aprendizaje se ofrecieron en los sectores de administración pública y defensa, seguidas a bastante distancia por las de comercio, educación y hostelería (véase la Figura 11).

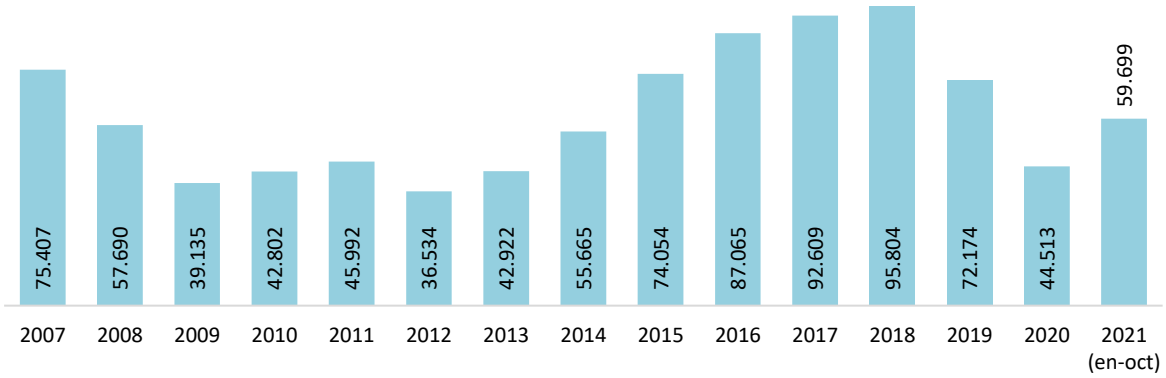
Figura 11. Número total de contratos de formación y de aprendizaje por área de actividad económica (2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Servicio Público de Empleo Estatal. (2021). *Estadística de contratos. Datos acumulados. Diciembre del 2020.* Ministerio de Trabajo y Economía Social. https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/estadisticas/contratos/estadisticas-nuevas/2020/diciembre.html

En cuanto a los contratos en prácticas —que facilitan una primera experiencia profesional a los jóvenes—, estos tuvieron una evolución más positiva en los últimos años hasta el 2019, año en que se produjo un descenso significativo que se vio agravado a partir del 2020, debido a la pandemia de la COVID-19 y su negativa repercusión en este tipo de contratación (véase la Figura 12). Sin embargo, en 2021 comienza a dinamizarse este tipo de contratación.

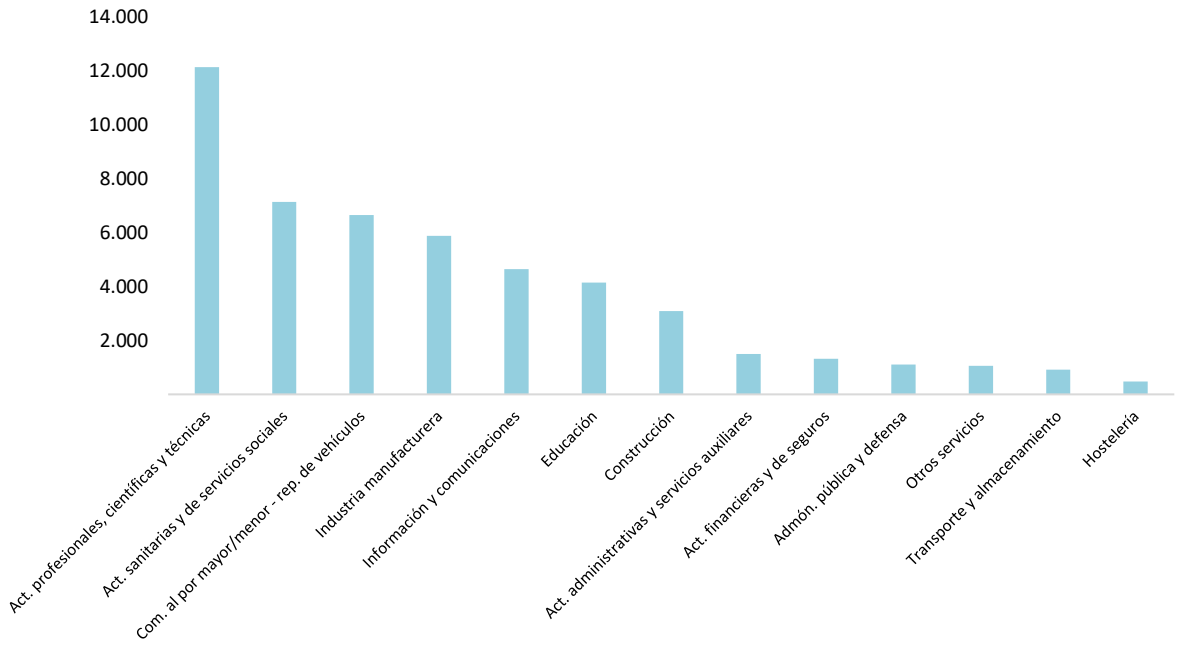
Figura 12. Número total de contratos en prácticas (jóvenes de 16 a 29 años)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2021). *Jóvenes y mercado de trabajo.* Diciembre del 2021. https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/jovenes/2021/Diciembre_2021.pdf

Durante el 2020, las principales áreas de contratación de la modalidad en prácticas fueron las de servicios profesionales, científicas y técnicas, seguidas por las de actividades sanitarias y comercio (véase la Figura 13).

Figura 13. Número total de contratos en prácticas por área de actividad económica (2020)

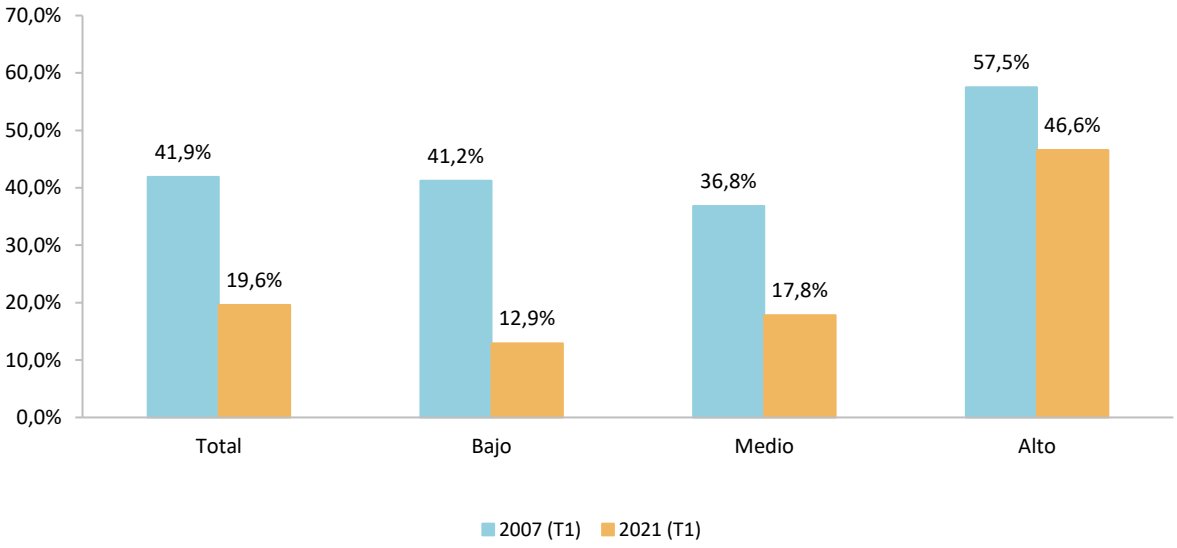


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Servicio Público de Empleo Estatal. (2021). *Estadística de contratos. Datos acumulados. Diciembre del 2020.* Ministerio de Trabajo y Economía Social. https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/estadisticas/contratos/estadisticas-nuevas/2020/diciembre.html

1.2. Educación y empleo

Uno de los factores que más influyen en las tasas de empleo y desempleo es la educación, puesto que se asocia un nivel de estudios superiores con mayores niveles de inserción laboral (véase la **Figura 14**). En el 2007, la diferencia entre los datos de ocupación entre los jóvenes con bajo y alto nivel de estudios era de 16,3 puntos porcentuales, una diferencia significativa. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, en ese mismo año, la tasa de empleabilidad era moderadamente alta para los jóvenes en general (41,9%), incluso para aquellos con bajo nivel de estudios (41,2%). En el 2021, los índices de empleo de los jóvenes se han visto reducidos sobremanera; en dicho rango de la población con niveles educativos inferiores, tan solo alcanzan el 12,9%. Esto supone una diferencia de la tasa de empleo entre jóvenes con niveles educativos inferiores y superiores de 33,7 puntos porcentuales.

Figura 14. Tasa de empleo por nivel de estudios en España (jóvenes de 16 a 24 años, % sobre población)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2021). *Jóvenes y mercado de trabajo.* Junio del 2021. https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/jovenes/2021/Junio_2021.pdf

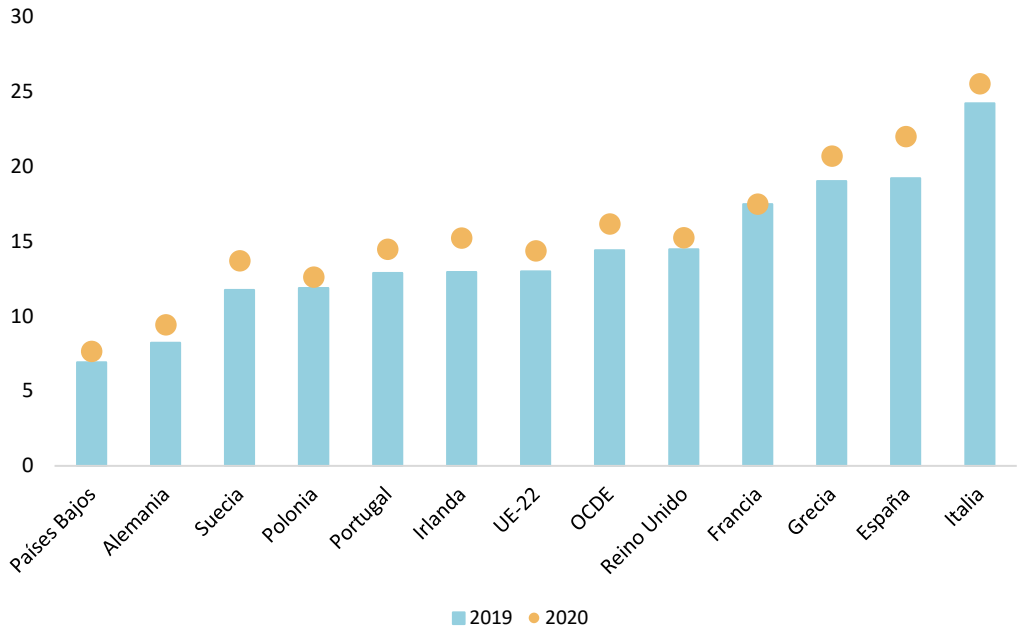
A la vista de estos datos, parece esencial ayudar a los jóvenes a completar los ciclos de estudios. En este sentido, en España se está haciendo un esfuerzo considerable durante los últimos años, ya que se ha experimentado un descenso en la tasa de abandono escolar temprano[3] desde el 30,8%, marcado en el 2007, hasta el 16% registrado 13 años después, en el 2020, si bien dicho dato es sensiblemente más elevado que el de la UE (10%).

Como consecuencia de los altos niveles de desempleo entre la juventud y las elevadas tasas de abandono escolar, nuestro país es el segundo de Europa en porcentaje de jóvenes que ni estudian ni trabajan (los denominados *ninis*), con un 22% en el 2020; dicha cifra se encuentra muy alejado de la media de la UE-22 (14,4%) y solo lo supera el de Italia (25,5%) en el Viejo Continente. Tal como puede observarse en la **Figura 15,** la crisis derivada de la COVID-19 ha generado un aumento del número de *ninis* en la mayoría de los Estados —incluyendo a España—, aunque no así en otros, como Francia.

[3] Definida como el porcentaje de personas de entre 18 y 24 años que no continuaron su formación una vez finalizada la primera etapa de educación obligatoria.

El hecho de mantener tasas tan elevadas de jóvenes que no están en activo ni dentro del sistema educativo plantea, a su vez, graves problemas de exclusión social o desánimo, y genera mayores dificultades para volver a acceder al mercado de trabajo, ya que no se van adquiriendo las cualificaciones necesarias para ello.

Figura 15. Jóvenes de entre 18 y 24 años que ni estudian ni trabajan en la UE (2019-2020) (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021a). *Education at a glance 2021: OECD indicators.* OCDE Publishing. https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/b35a14e5-en.pdf?expires=1642688422&id=id&accname=guest&checksum=A1DA2B1D0E36E68A3DDDE50A843C608F

De cara al futuro, parece fundamental poder ofrecer a los jóvenes nuevas oportunidades de formación y trabajar por su empleabilidad. Por un lado, tal como se ha observado, un mayor nivel de estudios mejora las tasas de empleo, por lo que debe hacerse un esfuerzo por seguir reduciendo el abandono escolar y facilitar la formación de este grupo; por otro lado, parece necesario continuar impulsando el empleo juvenil y, además, ayudar a los trabajadores en transición para favorecer la adquisición de nuevas capacidades.

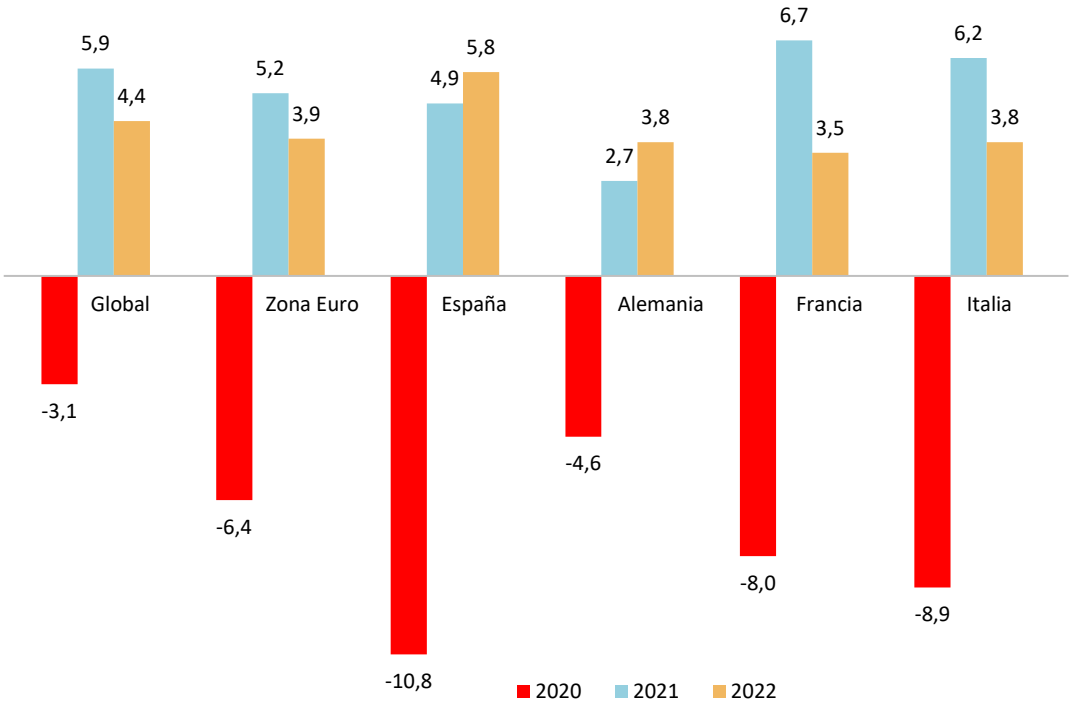
Sin duda, la crisis de la COVID-19 ha agravado algunos de los problemas expuestos en este apartado, en el que se ha puesto el foco en el desempleo juvenil, su precariedad y las tasas de ninis. De la misma manera que analizaremos en los próximos capítulos, cada vez es más necesario seguir trabajando en la adquisición de las competencias necesarias por parte de los jóvenes de cara a su empleabilidad actual y futura.

2. Políticas públicas para promover el empleo durante la COVID-19

Además de la dramática pérdida de vidas humanas, la pandemia de la COVID-19 ha generado una crisis económica de gran calado. En el 2020, el producto interior bruto (PIB) retrocedió un 3,1% a nivel mundial (véase la **Figura 16**) y, en la eurozona, un 6,4%. En algunos países, el impacto fue aún mayor, como es el caso de Italia (-8,9%) o Francia (-8%); en el caso de España, este descenso fue del 10,8%.

A pesar de ello, el crecimiento en 2021 fue muy relevante tanto a nivel global (5,9%) como particular en nuestro país (4,9%), y en la eurozona (5,2%).

Figura 16. Tasa de crecimiento del PIB (2020 y 2021) y previsiones (2022) (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Fondo Monetario Internacional. (2022). *Actualización de las perspectivas de la economía mundial,* enero del 2022. https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/01/25/world-economic-outlook-update-january-2022

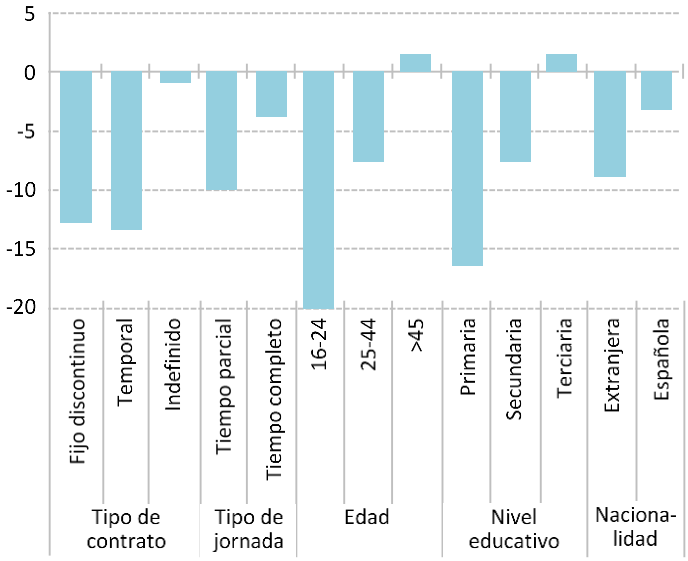
El impacto del crecimiento del PIB español en el 2020 fue mayor que el de la media de la UE, debido en parte a la estructura productiva de nuestro país, en la que determinados sectores industriales, como el turismo, tienen un peso mayor en la economía que en otros territorios y son, precisamente, algunos de los que se han visto más afectados por la pandemia, debido a las medidas de confinamiento adoptadas.

En tan solo unos meses, la pandemia de la COVID-19 provocó la pérdida de millones de empleos; según la OCDE (2021b), a finales del 2020 se habían perdido 114 millones a nivel mundial, 22 millones de ellos en los países pertenecientes a la OCDE.

La pérdida del empleo ha sido muy relevante en el colectivo de trabajadores más vulnerables y con los puestos más precarios. Así lo pone de manifiesto el Banco de España (2021) en su *Informe anual 2020*, en el que señala una pérdida de empleo sensiblemente mayor entre aquellos trabajadores con contratos temporales o fijos discontinuos que entre los que eran indefinidos, y también superior, de manera clara, para los que trabajaban

a tiempo parcial. Lo mismo ocurre por rangos de edad y niveles de estudios: la principal pérdida del empleo se ha producido entre los más jóvenes y con menor nivel de estudios (véase la **Figura 17**).

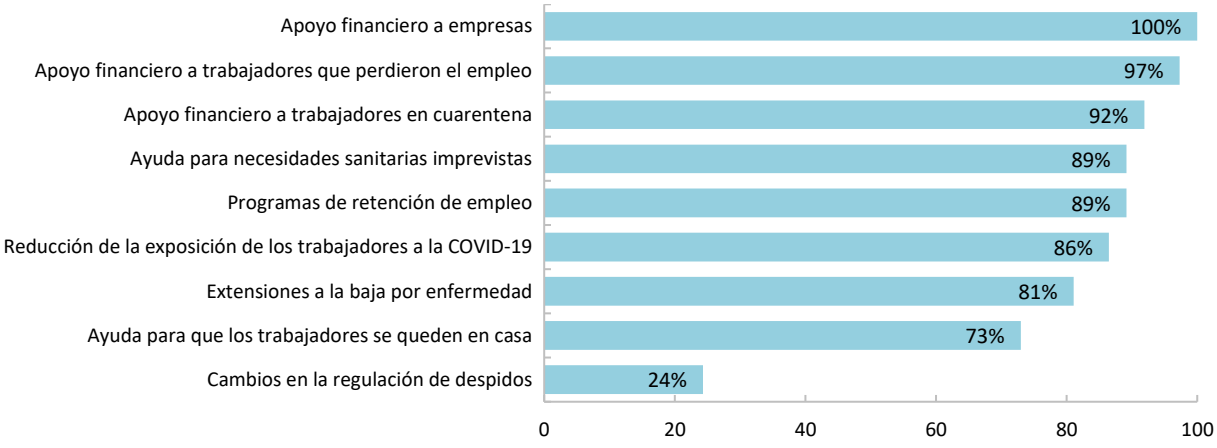
Figura 17. Variación del empleo en España entre el 3T del 2019 y el 1T del 2021 (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de Banco de España. (2021). *Informe anual 2020*. https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/20/Fich/InfAnual_2020.pdf

Como respuesta a esta situación, la mayoría de los países han introducido medidas relevantes de apoyo a la sociedad y el empleo. Al respecto, la **Figura 18** muestra el porcentaje de Estados miembros de la OCDE que han implementado algunas de estas medidas. Tal como puede observarse, el 100% ha adoptado alguna política de apoyo financiero a las empresas, un 97% ha continuado o extendido este tipo de ayuda a los trabajadores que han perdido su empleo y un 92% ha proporcionado apoyo financiero a los trabajadores que se encontraban en cuarentena.

Figura 18. Medidas de apoyo llevadas a cabo por los países como respuesta a la pandemia (% de países que las han implantado)

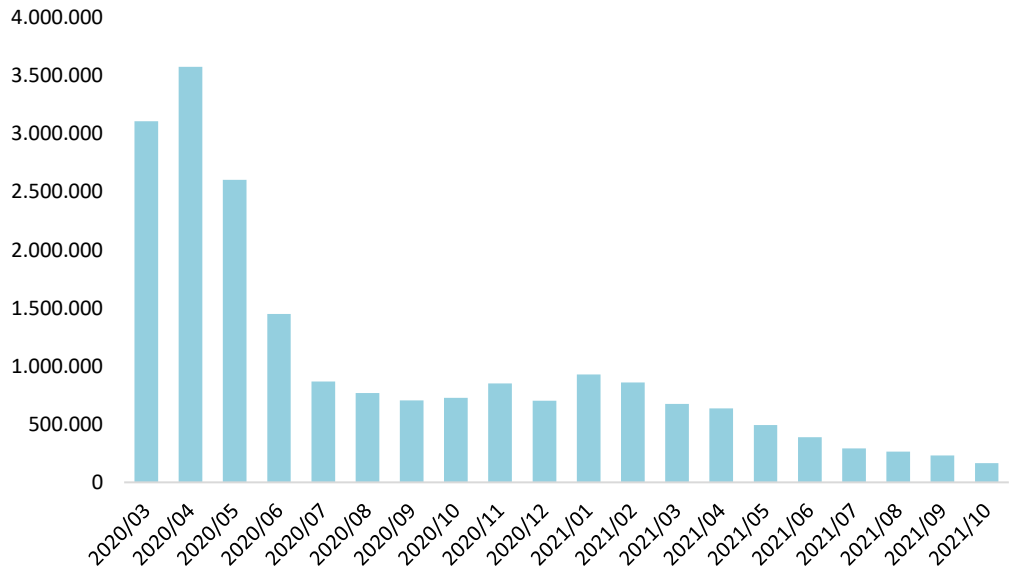


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *OECD employment outlook 2020: worker security and the Covid-19 crisis*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/1686c758-en

En esta situación, resulta necesario destacar la especial relevancia que tienen los programas de retención de empleo que se han implantado en el 89% de los países de la OCDE y que han paliado —al menos, en parte— la pérdida del puesto de trabajo que venía aparejada con las medidas de confinamiento en la mayoría de los territorios. En el caso de España, los expedientes de regulación temporal de empleo (ERTE) llevados a cabo, junto con los ceses eventuales por parte de los autónomos, han mitigado las consecuencias de la pandemia sobre el empleo y las rentas. En abril del 2020, más de 3,5 millones de trabajadores se encontraban afectados por un ERTE y el Banco de España (2021) estimó que este mecanismo había permitido que el ajuste de empleo durante ese mismo año fuera del -4,2%, comparado con el ajuste de horas trabajadas del -10,4%.

El número de trabajadores incluidos en un expediente de regulación temporal de empleo (ERTE) ha ido disminuyendo drásticamente desde abril del 2020, tal como muestra la **Figura 19,** y, en octubre del 2021, se situó en 164.868 personas.

Figura 19. Número de trabajadores acogidos a un ERTE en España (03/2020-10/2021)

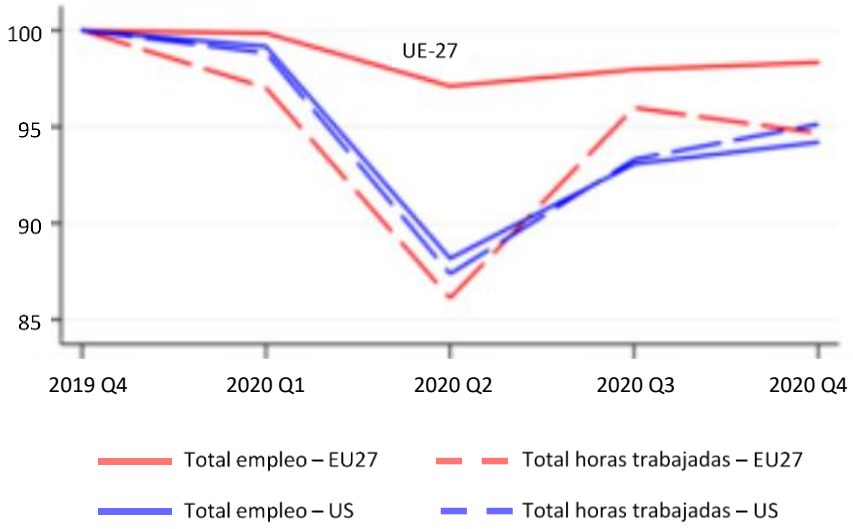


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tesorería General de la Seguridad Social. (2021). *Afiliados en ERTEs por periodo, tipo de ERTE y tipo de suspensión* [Base de datos]. https://w6.seg-social.es/PXWeb/pxweb/es/Afiliados%20en%20ERTE%20vinculados%20al%20COVID-19/-/01.%20Afiliados%20en%20ERTEs%20por%20tipo%20de%20ERTE%20y%20tipo%20suspensi%c3%b3n.px/table/tableViewLayout1/

En el caso de Europa, las medidas para la retención de empleo llevadas a cabo han tenido un impacto muy fuerte, aun habiéndose mantenido niveles de empleo altos pese a la reducción drástica de horas trabajadas, hecho que no ha ocurrido, por ejemplo, en Estados Unidos (EE. UU.) (véase la **Figura 20**).

La **Figura 20** muestra la evolución de las horas trabajadas y el empleo en EE. UU. y en la UE-27 durante la pandemia. En este sentido, el impacto de la crisis sobre las horas trabajadas es muy parecido en ambas regiones, puesto que se ha producido un descenso de alrededor del 15%. Sin embargo, mientras que en EE. UU. la pérdida de los puestos de trabajo es muy similar a la de las horas trabajadas, en la UE tan solo se destruyó, aproximadamente, el 3% de los empleos, lo que pone de manifiesto el impacto positivo de los programas de retención a corto plazo llevados a cabo por la mayoría de los países continentales.

Figura 20. Empleo y total de horas trabajadas en EE. UU. y en la UE-27 durante la crisis de la COVID-19 (% variación)



Fuente: Gros, D. y Ounnas, A. (2021). *Labour market responses to the Covid-19 crisis in the United States and Europe* [Documento de trabajo 2021-01]. Centre for European Policy Studies. https://www.ceps.eu/wp-content/uploads/2021/04/WD2021-01_Labour-market-responses-to-Covid.pdf

Las medidas adoptadas por el Gobierno español durante la pandemia han estado menos enfocadas hacia los jóvenes que en otros países. En este sentido, la Figura 21 muestra las políticas de ayuda, dirigidas especialmente a este sector de la población, llevadas a cabo en distintos países de la OCDE durante la pandemia; tal como puede observarse, la mayor parte de los Estados analizados han puesto en marcha diversos tipos de estímulos de ayuda, lo que incluye estrategias de impulso al empleo intrasectorial, rentas de emergencia para jóvenes, subvenciones para su contratación, apoyo al aprendizaje en el trabajo y a la formación profesional, fortalecimiento de los servicios de empleo para jóvenes, así como un refuerzo de los servicios de salud mental y otros. Sin embargo, de entre todas estas propuestas, en España tan solo se implantaron medidas específicas de apoyo al aprendizaje en el trabajo o formación profesional.

En línea con estas políticas, en el 2020, los países de la UE adoptaron una Recomendación del Consejo[4], reafirmando su compromiso con el programa de Garantía Juvenil con el objeto de que todos los jóvenes puedan acceder a una oferta de trabajo de calidad o continúen su educación o prácticas cuatro meses después de haber terminado su empleo o sus estudios. Además, se amplió la edad máxima del programa de los 25 a los 29 años.

En junio del 2021, se desarrolló y aprobó en España el Plan de Garantía Juvenil Plus 2021-2027 —negociado con las distintas regiones y diferentes organizaciones—, al cual se destinarán 4.950 millones de euros procedentes, en su mayoría, del Fondo Social Europeo (FSE). Algunas de las medidas que incluye son, entre otras, ayudas para el emprendimiento, refuerzo y estabilidad profesional de las personas orientadoras, personalización de los itinerarios educativos para favorecer la formación, impulso de los servicios de empleo para facilitar la reincorporación al trabajo o programas mixtos de empleo-formación.

[4] Recomendación del Consejo, de 30 de octubre de 2020, relativa a un puente hacia el empleo: refuerzo de la Garantía Juvenil que sustituye la Recomendación del Consejo, de 22 de abril del 2013, sobre el establecimiento de la Garantía Juvenil https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020H1104(01)&from=EN

Figura 21. Medidas adoptadas por los países durante la pandemia para apoyar a los jóvenes

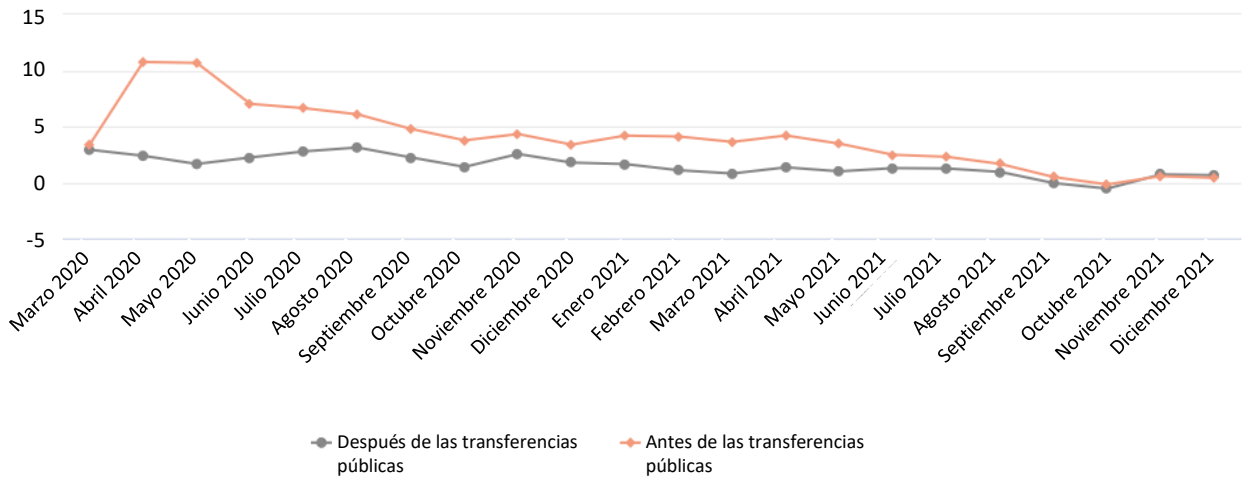
	Estrategias para guiar las políticas intersectoriales y de empleo de jóvenes	Medidas de emergencia y rentas adicionales para jóvenes	Subvenciones a la contratación de jóvenes	Apoyo a las oportunidades de aprendizaje en el trabajo y la formación profesional	Fortalecimiento de los servicios de empleo para jóvenes	Ampliación de servicios de salud mental, financiación y apoyo para jóvenes
Alemania	✓	✓		✓	✓	✓
Australia	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Austria	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bélgica	✓		✓	✓	✓	✓
Canadá	✓			✓	✓	✓
Chile			✓	✓	✓	✓
Colombia	●	✓	✓	✓	✓	
Corea	✓	✓		✓	✓	✓
Dinamarca		✓		✓	✓	✓
Eslovenia	✓		✓			
España				✓		
Estados Unidos	✓			✓	✓	✓
Estonia	●		✓			
Finlandia	✓	✓		✓		✓
Francia		✓	✓	✓	✓	✓
Grecia	✓	✓	✓	✓		
Hungría	✓		✓	✓	✓	
Irlanda		✓	✓	✓	✓	✓
Islandia		✓		✓		✓
Israel		✓		✓		
Italia	✓		✓	✓		
Japón	✓	✓			✓	
Letonia	●	✓	✓	✓	✓	✓
Lituania	✓		✓	✓		✓
Luxemburgo	●	✓	✓	✓		
México	✓	✓			✓	
Noruega	✓	✓		✓	✓	✓
Nueva Zelanda	✓	✓	✓	✓	✓	
Países Bajos		✓		✓	✓	✓
Polonia		✓	✓		✓	✓
Portugal	✓		✓	✓		
Reino Unido	✓	✓	✓	✓		✓
República Checa		✓	✓			
República Eslovaca	●		✓			
Suecia	✓	✓	✓	✓		✓
Suiza	✓			✓		
Turquía	✓		✓	✓	✓	

(●) Indica planes en desarrollo.

Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021c). *What have countries done to support young people in the Covid-19 crisis?* https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/what-have-countries-done-to-support-young-people-in-the-covid-19-crisis-ac9f056c/#annex-d1e2853

Además de contener la pérdida de empleos, las medidas llevadas a cabo por los diferentes Estados han evitado un mayor aumento de la desigualdad. En el caso concreto de España, el Monitor de Desigualdad de CaixaBank Research señala cómo esta situación, cuyo nivel se mide a través del índice de Gini, se ha reducido de forma significativa, sobre todo en el segundo trimestre del 2020, una vez que se implantaron las transferencias públicas. (véase la Figura 22).

Figura 22. Variación del índice de Gini en España a partir del inicio de la pandemia



Nota: El índice de Gini es el indicador de referencia para analizar el nivel de desigualdad salarial y puede tomar valores entre 0 y 100. Las cifras más elevadas reflejan niveles de desigualdad más altos y viceversa.

Fuente: CaixaBank Research. (2021). *Variación del índice de Gini en España a partir del inicio de la pandemia. Variación en el índice respecto a febrero 2020 (p. p.)* [Gráfico de datos]. Monitor de Desigualdad. https://inequality-tracker.caixabankresearch.com/

Sin embargo, su efecto no ha calado de igual forma en algunos grupos, como es el caso de los jóvenes o de los trabajadores extranjeros (Aspachs *et al.*, 2021). Para el rango de edad comprendido entre los 16 y los 29 años, el estudio muestra que un 42% de los jóvenes que disponían de ingresos medios antes de la pandemia pasó a tener ingresos bajos o a quedarse sin ellos, y un 44% de los que contaban con rentas bajas dejaron de percibir retribución alguna. De esta manera, es posible constatar que, a pesar de que las transferencias públicas contribuyeron a disminuir la desigualdad, los jóvenes no se beneficiaron de ello.

En definitiva, las medidas de retención del empleo fomentadas e impulsadas por muchos países —incluido España— durante la pandemia han conseguido lograr que la pérdida de horas de trabajo no haya llevado aparejada una consecuente destrucción de empleos tan drástica. Si bien estas políticas han sido muy positivas, parece necesario tomar otras de carácter más estructural que permitan seguir trabajando en pos de la empleabilidad, sobre todo la de los jóvenes.

Sobre el particular, la crisis de la COVID-19 puede concebirse como un toque de atención que impulse a trabajar en la creación de mercados más resilientes, capaces de adaptarse a las necesidades cambiantes. La pandemia y su crisis subsecuente han incidido también sobre algunas tendencias actuales; es el caso de la digitalización, la automatización o el teletrabajo, que suponen un impacto sobre las competencias profesionales necesarias en el mercado y se traduce en importantes retos para los Gobiernos, las empresas y las instituciones educativas, tal como veremos en el próximo apartado.

3. El trabajo en el mundo post-COVID-19

Algunas macrotendencias —como el envejecimiento de la población, el estancamiento de la productividad, la automatización o la digitalización— tienen efectos importantes sobre el empleo y la demanda de trabajo, y contribuyen, junto con otros factores, a la generación de una importante brecha de competencias profesionales.

La crisis de la COVID-19 ha incidido de manera directa en ciertas macrotendencias —la automatización y la digitalización—, y han contribuido a su aceleración. En particular, la pandemia ha provocado un aumento muy significativo del teletrabajo como respuesta a las medidas de confinamiento impuestas en varios países para hacerle frente. Esta combinación de factores genera formas novedosas de trabajar y tiene un claro impacto en la relación entre la empresa y el trabajador, y en el atractivo de aquella para los profesionales, así como en su cultura y sus valores corporativos. Como consecuencia de estas tendencias, las competencias profesionales requeridas por las empresas se encuentran en un momento de cambio profundo, lo que supone un reto importante para estas, el sistema educativo y para los propios trabajadores.

En este apartado, analizaremos los nuevos retos que la crisis de la COVID-19 ha supuesto para el empleo y, en concreto, el auge del trabajo en remoto, y la digitalización. Examinaremos las implicaciones que todo ello supone en términos de los perfiles profesionales requeridos y los conocimientos, las capacidades y las actitudes demandadas. Para finalizar, analizaremos también los retos que ello plantea a las empresas y comentaremos las respuestas que algunas están dando a dichos cambios fundamentales.

3.1. La crisis de la COVID-19 y su impacto en las tendencias del empleo

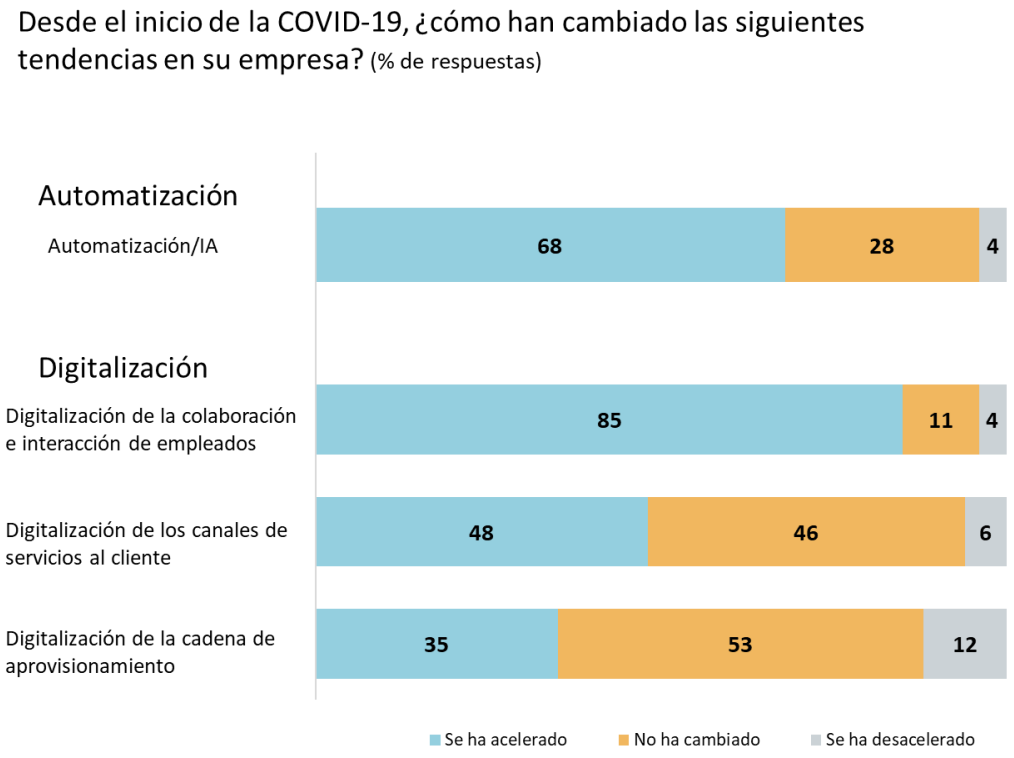
La pandemia de la COVID-19 ha supuesto un terrible impacto en términos de pérdidas de vidas humanas y también ha afectado de múltiples formas a la economía y la sociedad. En este sentido, el empleo también se ha visto golpeado de lleno por sus consecuencias; por un lado, se han acelerado los niveles de automatización y digitalización en las empresas —hechos que ya venían intensificándose en los últimos años—, y por otro, se ha producido un cambio radical en cuanto a la práctica del teletrabajo, que se convirtió en algo indispensable en los meses de confinamiento inicial, pero que, tal como analizaremos en este informe, va a continuar implantado en un porcentaje relevante de puestos de trabajo. Las implicaciones que ello tiene en las formas de trabajar y de relacionarse de un empleado con la empresa y con el resto de la plantilla son destacables y, de la misma manera, lo es el impacto sobre la cultura y los valores corporativos (véase la Figura 23). Ahora, aspectos como la lealtad, el compromiso, el aprendizaje o el *engagement* de los trabajadores han de abordarse de un modo diferente.

Una de las principales implicaciones de todos estos factores es el cambio en las competencias profesionales requeridas por las empresas.

Figura 23. Impacto de la crisis de la COVID-19 sobre algunas tendencias del empleo

La aceleración de la digitalización y la automatización como consecuencia de la crisis de la COVID-19 ha sido importante y diversos estudios se han hecho eco de ella, como el realizado por Lund *et al.,* (2021), *The Future of Work After COVID-19*, según el cual, el 68% de las empresas participantes en dicho estudio consideran que se ha acelerado la automatización en su organización desde el inicio de la pandemia. En términos de digitalización, las empresas consideran que el virus ha intensificado menos la digitalización de las cadenas de valor; además, un 85% de las ellas afirma que, desde el inicio de la pandemia, se ha precipitado la digitalización en la colaboración e interacción de sus empleados. Asimismo, en el caso de los canales de relación con los clientes, el 48% de las ellas considera que se ha agilizado su digitalización (véase la Figura 24).

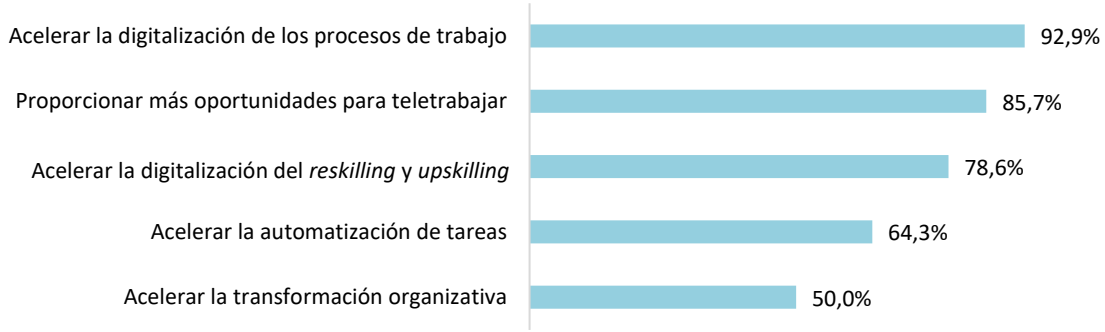
Figura 24. Cambios experimentados en las empresas desde el inicio de la COVID-19 (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K. y Robinson, O. (2021). *The future of work after Covid-19.* McKinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19

En particular, para el caso de España, el World Economic Forum (WEF, 2020) explicó que el 92,9% de las empresas participantes en el informe *The Future of Jobs. Report 2020* esperaba acelerar la digitalización de los procesos de trabajo como consecuencia del impacto de la COVID- 19. Además, un 85,7% tenía previsto ofrecer más oportunidades a sus empleados para trabajar en remoto y un 78,6% pensaba acelerar la digitalización del *reskilling* y *upskilling* de sus trabajadores (véase la Figura 25).

Figura 25. Impacto esperado de la crisis de la COVID-19 sobre las estrategias empresariales en España (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del World Economic Forum (2020). *The Future of Jobs. Report 2020.* https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

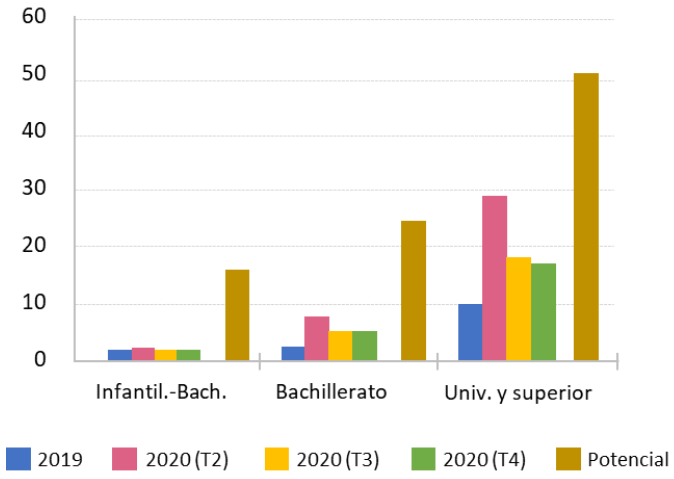
Por su parte, la automatización ha generado —y seguirá generando—, la pérdida de algunos puestos de trabajo, pero también fomenta la creación de otros. Según el WEF (2020), este proceso puede ocasionar, hacia el 2025, la desaparición de 85 millones de empleos. Sin embargo, la robotización podría suponer la creación de 97 millones de puestos en ese mismo periodo en todo el mundo, por lo que la ganancia neta sería de 12 millones de empleos. Para estos nuevos puestos, será necesario aplicar y poner en práctica otras capacidades y competencias profesionales que los trabajadores deben adquirir.

El trabajo en remoto también ha experimentado un cambio radical, ya que su implantación se hizo necesaria para corresponderse con las medidas extraordinarias de confinamiento llevadas a cabo por los países para responder ante la pandemia. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el 2018, tan solo un 4,3% de los trabajadores españoles teletrabajaba de forma regular, muy por debajo de la tasa de otros países, como Holanda (14%) o Finlandia (13,3%) (Barraza y Las Heras, 2021). A raíz de este escenario, el 16% de ellos lo hacía durante más de la mitad del horario laboral en el segundo trimestre del 2020; sin embargo, en el primer trimestre del 2021, el porcentaje descendió hasta el 11,2%, aún lejos de su potencial, que se estima en un 30% (Banco de España, 2021).

El aumento relevante del trabajo en remoto tiene visos de permanecer, al menos en parte. Así lo han contrastado Eklund *et al.* (2020) en una encuesta realizada a 278 ejecutivos, de los cuales el 72% había comenzado ya a adoptar modelos de esta forma de trabajo de manera permanente para algunos empleados y la reducción esperada del espacio de oficinas era del 30%.

Sin embargo, no todos los empleos tienen el mismo potencial para hacerlo en remoto. Esto es lo que ha ocurrido en España, donde no todos los trabajadores han podido cambiar su modalidad de trabajo. Tal como puede observarse en la Figura 26, la gran mayoría de las personas que han podido hacerlo desde que comenzó la pandemia en nuestro país cuentan con estudios universitarios y superiores. En contraste, los porcentajes de teletrabajo en los grupos de mano de obra con estudios básicos y de nivel medio son muy inferiores.

Figura 26. Proporción de personas que teletrabajan al menos la mitad de los días, por niveles de educación (%)



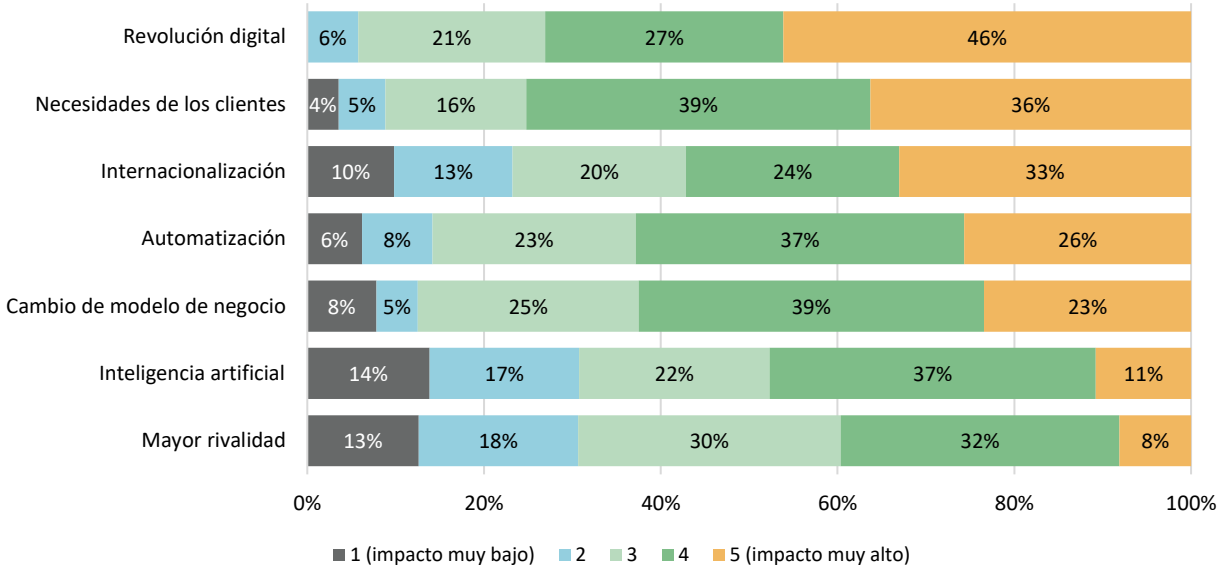
Fuente: Basado en Banco de España. (2021). *Informe anual 2020.*
https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/20/Fich/InfAnual_2020.pdf

En consecuencia, ello ha contribuido a aumentar la polarización en el empleo, algo que también sucede con otras tendencias —como la automatización—, que afectan más a los trabajadores menos cualificados (Harris, Kimson y Schwedel [2018]; OCDE [2019]).

3.2. Cambio en los perfiles solicitados por las empresas y en las competencias profesionales necesarias

Tal como se ha expuesto, algunas de estas nuevas tendencias, como la automatización o la revolución digital, tienen un claro impacto sobre los perfiles profesionales que buscan las empresas y en las competencias necesarias para un puesto de trabajo. Ya antes de la COVID-19, Blázquez *et al.* (2020) habían identificado las principales causas en el cambio de los perfiles demandados por las organizaciones: en un estudio realizado a partir de las opiniones de 118 empresas relevantes para la economía española, un 73% de las encuestadas consideró que la revolución digital suponía un impacto alto o muy alto en dicho cambio. Por su parte, la automatización también incidía de forma relevante, ya que un 63% de las encuestadas estimaron su impacto como alto o muy alto (véase la Figura 27).

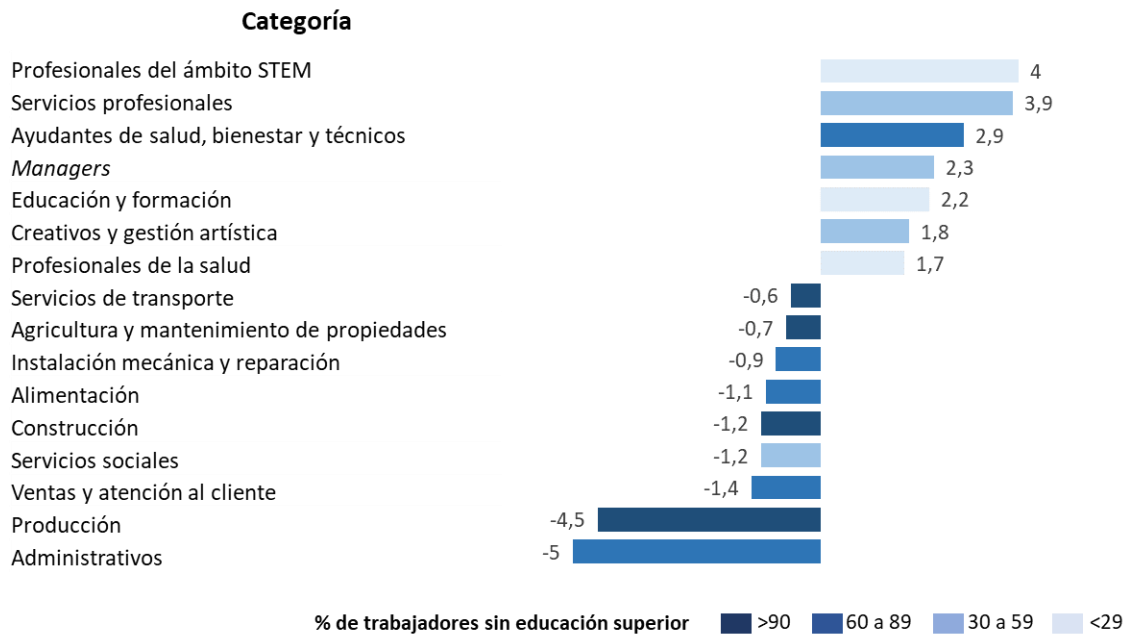
Figura 27. Causas de cambio de los perfiles profesionales: nivel de impacto (%), 2020



Fuente: Blázquez, M. L., Masclans, R. y Canals, J. (2020) Las competencias profesionales del futuro: un diagnóstico y un plan de acción para promover el empleo juvenil después de la COVID-19. IESE Business School. https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0548.pdf

En concreto, la automatización puede repercutir de forma muy relevante en la creación y destrucción de puestos de trabajo. Así lo estimaron Smit *et al.* (2020): en un escenario moderado, esta tendencia supondría, en Europa, la desaparición de hasta 5 millones de empleos del ámbito administrativo y 4,5 millones relacionados con la producción hasta el 2030. En contraposición, se prevé que la ocupación en otras categorías crezca de manera considerable, como los puestos de trabajo relacionados con las áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) (4 millones); los servicios profesionales, relacionados con derecho o administración de empresas (3,9 millones), asistentes del ámbito sanitario o el bienestar, así como los técnicos (2,9 millones). En este sentido, un aspecto interesante del análisis realizado es que confirma lo que otros autores señalan: los puestos que se destruirán son, en su mayoría, los de menor cualificación (véase la Figura 28). Así, de los 4,5 millones de empleos relacionados con las áreas de producción que podrían desaparecer, más de un 90% de sus trabajadores no cuentan con estudios superiores. Lo mismo sucede en el caso de los auxiliares administrativos: de los 5 millones de empleos que se perderían, entre un 60% y un 90% de los trabajadores carecen de titulaciones superiores. Esta realidad viene a reforzar la teoría de la polarización del empleo, ya que los puestos de aquellos trabajadores más vulnerables son los que se ven afectados por la automatización y también por la crisis de la COVID-19.

Figura 28. Crecimiento potencial del empleo (2018-2030) (millones de puestos)



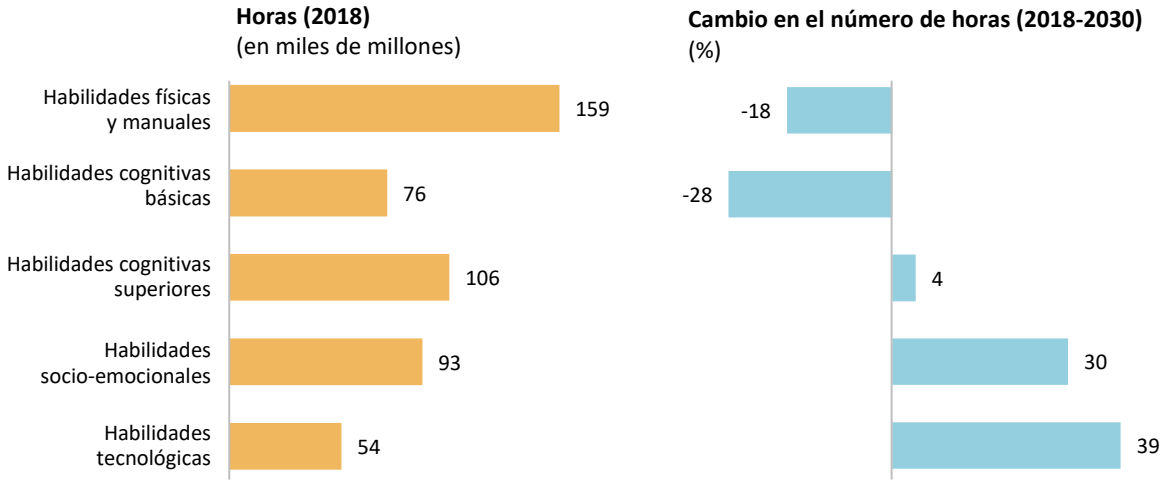
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Smit, S., Tacke, T., Lund, S., Manyika, J. y Thiel, L. (2020). *The future of work in Europe: automation, workforce transitions, and the shifting geography of employment*. McKinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-in-europe

En el caso de España, Lund *et al.* (2021) han estimado que, entre el 2018 y el 2030, no habrá crecimiento para los puestos con bajos salarios, se experimentará un retroceso del 3% para aquellos con retribuciones medias y, por el contrario, todo el aumento (un 3%) se producirá en los empleos con salarios altos.

Todo esto supondrá que un elevado número de personas —1,6 millones en nuestro país (Lund *et al.,* 2021)— tendrá que hacer una transición hacia otros puestos de trabajo hasta el 2030 y, en consecuencia, adquirir nuevas competencias profesionales para desempeñarlos.

A nivel europeo, algunas de las habilidades, como las físicas y las manuales, experimentarán un retroceso relevante (18%) en el número de horas trabajadas entre el 2018 y el 2030. Aunque el mayor descenso se localizará dentro de las habilidades cognitivas básicas, que lo harán en un 28% en el número de horas en el mismo periodo, según Smit *et al.* (2020). Sin embargo, también se producirá un aumento relevante en la demanda de habilidades socioemocionales (30%) y tecnológicas (39%) (véase la Figura 29).

Figura 29. Cambio en las habilidades demandadas en Europa



Fuente: Smit, S., Tacke, T., Lund, S., Manyika, J. y Thiel, L. (2020). *The future of work in Europe: automation, workforce transitions, and the shifting geography of employment*. McKinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-in-europe

Blázquez *et al.* (2020) ofrecen datos más específicos sobre la evolución de las competencias profesionales. Observan que un 72% de las empresas participantes en el estudio *Las competencias profesionales del futuro: un diagnóstico y un plan de acción para promover el empleo juvenil después de la COVID-19* afirmaban tener dificultades para encontrar los perfiles demandados. Este dato refleja una brecha de competencias que se hace palpable tanto a nivel de conocimientos como de capacidades y actitudes. En este sentido, el estudio identificaba unas competencias concretas que las empresas consideraban importantes y que les resultaba difícil localizar en los candidatos entrevistados, como conocimientos de *big data*, inteligencia artificial o robótica, capacidad de comunicación, liderazgo o trabajo en equipo, y actitudes como la resiliencia o iniciativa.

Asimismo, las empresas participantes afirmaban estar convencidas de que estas competencias que no encontraban cubiertas en los jóvenes graduados cobrarían mayor importancia en el 2023; por lo tanto, si no se actúa ahora para corregir las brechas en estos ámbitos, serán aún mayores en el futuro.

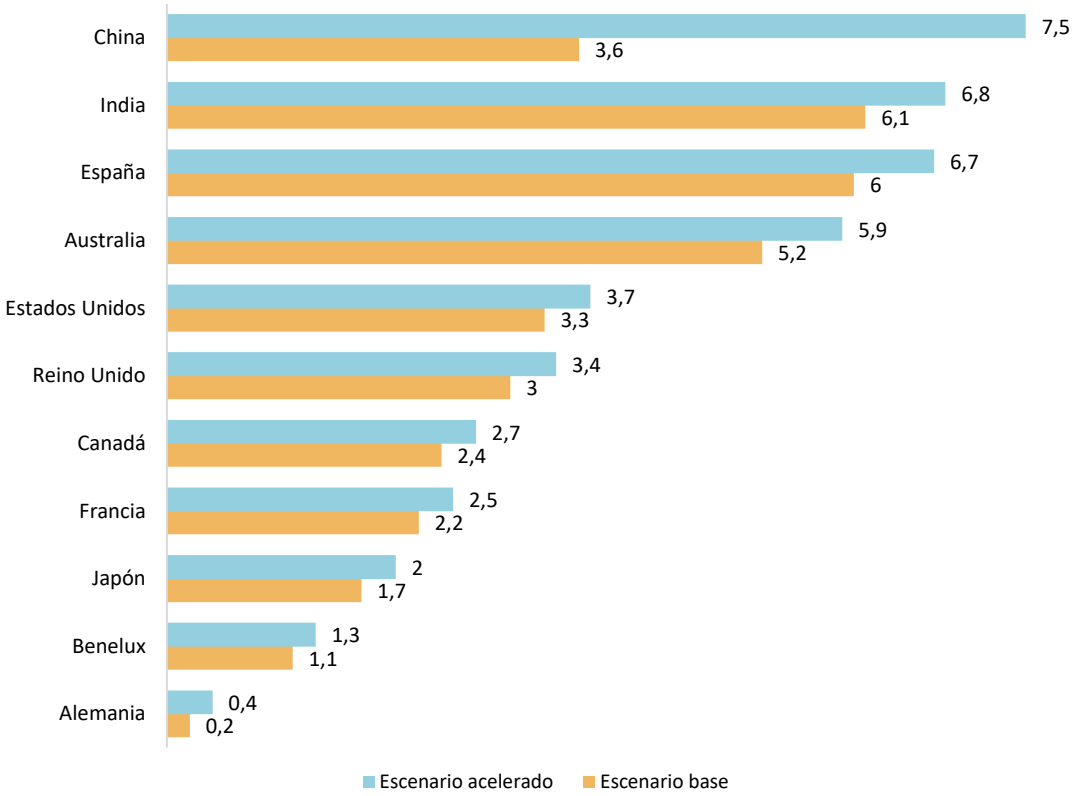
Con vistas a mejorar la empleabilidad de los trabajadores que se verán desplazados de sus actuales puestos de trabajo, así como para reducir la brecha de competencias de los que se encuentran en activo, será necesaria una importante labor de *reskilling.* En tal sentido, el WEF (2020), dentro de su informe *The Future of Jobs. Report 2020*, estimaba que, para el 2024, un 40% de los trabajadores necesitará adquirir nuevas competencias y que deberán hacerlo en un periodo máximo de 6 meses. Además, ponía de manifiesto el hecho de que el 94% de los directivos esperaban que sus trabajadores también asimilasen nuevas habilidades en el trabajo.

Chopra-Mcgowan y Reddy (2020) también resaltaban la necesidad de que este *reskilling* no se limitase solo a contenidos técnicos específicos de cada puesto de trabajo, sino también a otras competencias tan importantes como la capacidad de adaptación, la comunicación, la colaboración y la creatividad. Asimismo, esos autores destacan los esfuerzos de empresas como Amazon, que ha anunciado un fondo de 700 millones de dólares para llevar a cabo este proceso en 100.000 trabajadores; Orange, con una inversión en *reskilling* programada de 1.500 millones de dólares; o PwC, que la fija en 3.000 millones de dólares. Estas iniciativas, tal como mencionan, no solo las llevan a cabo las corporaciones, sino también los países: por ejemplo, Singapur ha puesto en marcha un fondo, SkillsFuture Credit, que, junto con otras iniciativas de instituciones gubernamentales y empresas, permiten que cualquier ciudadano mayor de 25 años disponga de dotación de 370 dólares para su *reskilling.*

Los beneficios que se obtienen a partir de esta labor de adquisición de nuevas habilidades resultan innegables para solventar la brecha de competencias y mejorar las posibilidades de empleo de aquellos que no han accedido aún al mercado de trabajo o que han perdido su puesto, ya que una mayor adecuación de las capacidades de los empleados a las necesidades del puesto supondrá, sin duda, una mejora en su eficiencia y productividad.

Al respecto, un estudio conjunto del WEF y PwC (2021) ha estimado el impacto que puede tener el *reskilling* en el aumento del PIB de los Estados. Para ello, se han considerado dos escenarios: uno base, en el que la brecha de competencias se cierra en el 2030 y otro avanzado, donde esta lo hace dos años antes, en el 2028. Tal como puede observarse en la **Figura 30,** España es uno de los países del estudio que más avance podría obtener en el PIB como consecuencia del aumento del *reskilling.* Para el escenario base, el incremento del PIB se estima en un 6%, por detrás de la India (6,1%) y, en el avanzado, la subida para nuestro país podría llegar al 6,7%, solo por detrás de China (7,5%) y la India (6,8%). Además, el estudio estima que los países con mayor potencial de incremento en el PIB como consecuencia de la mejora de la productividad gracias al *upskilling* son aquellos en los que la fuerza laboral tiene un nivel de capacidades más bajo o los que cuentan con grandes sectores con potencial de automatización y digitalización.

Figura 30. Potencial de aumento del PIB como consecuencia del *upskilling* para el 2030 (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Foro Económico Mundial y PwC. (2021). *Upskilling for shared prosperity*. World Economic Forum.

4. Competencias profesionales: las necesidades de la empresa tras la crisis de la COVID-19

4.1. Enfoque y metodología del estudio

Este informe presenta la perspectiva de las empresas sobre las competencias profesionales de los jóvenes necesarias tras la crisis de la COVID-19. Sus opiniones se obtuvieron a través de encuestas y entrevistas personales con altos directivos de empresas relevantes de la economía española.

Entre junio y diciembre del 2021, se realizó un total de encuestas a 83 empresas (véase el Anexo 1) y algunas de ellas se complementaron con entrevistas personales que permitieron matizar distintos aspectos. Tanto las encuestas como las entrevistas personales se dirigían a directores de la División de Personas, de Recursos Humanos o de Desarrollo de Talento de las empresas participantes y, en algunos casos, fue el propio consejero delegado (CEO) quien contestó personalmente a la encuesta. Por tanto, las personas que cumplimentaron las encuestas son interlocutores con un amplio conocimiento sobre las competencias profesionales que necesitan las empresas y el poder de decisión sobre las políticas de desarrollo de las personas, y poseen una visión de conjunto sobre el negocio y su evolución.

La encuesta está estructurada en 4 partes, con un total de 25 preguntas de valoración numérica o de elección múltiple. La encuesta completa se puede encontrar en la página web de la Education for Jobs Initiative. Las preguntas se agrupan en las siguientes áreas temáticas:

I. Perspectivas sobre el trabajo y el empleo juvenil después de la crisis de la COVID-19.

II. Perfiles profesionales de los jóvenes y su evolución.

III. Desajuste o brecha de conocimientos, capacidades y actitudes.

IV. Propuesta de soluciones.

Esta encuesta mantiene una parte común con la utilizada en anteriores informes (Blázquez *et al.*, 2019; Blázquez *et al.*, 2020). Sin embargo, incluye otras cuestiones relevantes relacionadas con el impacto de la COVID-19 en la empresa y la reorganización del trabajo como consecuencia de la pandemia. En particular, esta encuesta revela que las competencias profesionales que las empresas requieren han experimentado un cambio en relación con las necesidades percibidas en la etapa de pre-pandemia, que discutiremos en las páginas siguientes.

Las 83 empresas de la muestra pertenecen a 18 sectores de actividad (véase el Anexo 2) y constituyen una amplia representación del tejido empresarial español tanto por su diversidad, como por su liderazgo en el sector.

La encuesta nos ha permitido recoger y analizar su experiencia sobre diversos aspectos relativos a las competencias profesionales del futuro.

En el apartado 4.2, se presentan las perspectivas sobre el trabajo y el empleo después de la crisis de la COVID-19, se analiza el impacto que ha tenido este fenómeno sobre diferentes aspectos del trabajo y se estudia en profundidad el impacto del teletrabajo. También se exponen los datos aportados por las empresas sobre los porcentajes actuales y futuros del trabajo en remoto que prevén, la incidencia de los niveles educativos sobre ello y las principales dificultades que han tenido a la hora de implantar el teletrabajo.

Asimismo, se recogen las opiniones de las empresas sobre las competencias profesionales que han adquirido mayor relevancia a raíz del teletrabajo, diferenciando aquellas que son importantes para los directivos y las que lo son para el conjunto de empleados. Finalmente, se aportan datos sobre sus preferencias por nivel educativo y función a la hora de contratar talento, así como las tipologías ofrecidas para ello según los estudios alcanzados y sus previsiones para los próximos años.

En el apartado 4.3, se analiza la opinión de las empresas sobre los perfiles profesionales de los jóvenes y su evolución. En primer lugar, se presentan las principales causas que motivan los cambios en ellos y, a continuación, se exponen las competencias profesionales más relevantes en el 2021 y la previsión de cara al 2025 según las empresas, distinguiendo los conocimientos, las capacidades y las actitudes, y siguiendo un modelo de competencias profesionales utilizado en el IESE (Canals, 2012).

En el apartado 4.4, se analiza la brecha existente en dichas competencias y se expone cuáles son, según el criterio de las empresas encuestadas, los conocimientos, las capacidades y las actitudes que no se encuentran o no están lo suficientemente desarrollados en los jóvenes graduados. También se presentan los mecanismos utilizados por las empresas para cubrir esta brecha.

Por último, en el apartado 4.5, se presenta una propuesta de soluciones que las empresas sugieren para suplir la brecha de competencias; se estudia la responsabilidad de los distintos actores implicados y las actuaciones que aquella consideran más relevantes por parte de los Gobiernos, los centros educativos y las propias empresas.

4.2. Perspectivas sobre el trabajo y el empleo juvenil tras la crisis de la COVID-19

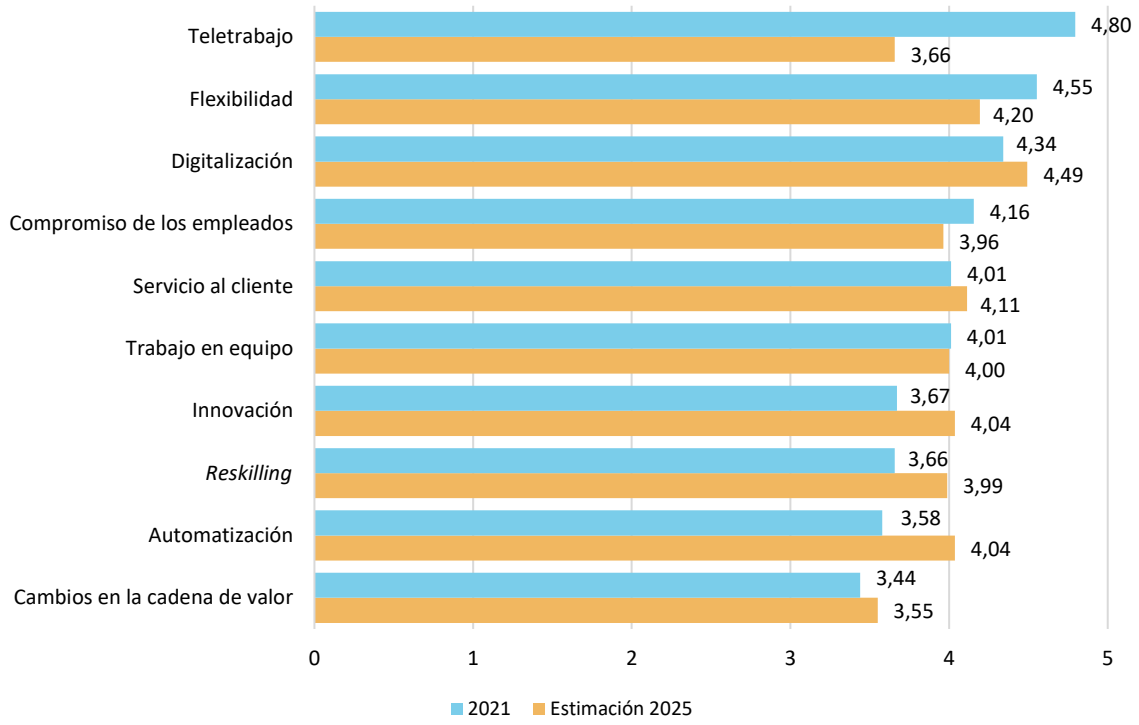
4.2.1. Impacto de la COVID-19 sobre aspectos de la empresa y el trabajo: aumento del teletrabajo

El impacto de la crisis provocada por la COVID-19 se ha hecho sentir sobre diversos aspectos relacionados con la empresa y el trabajo. Las medidas de confinamiento que se impusieron en la mayoría de los países obligaron a los empleados a trabajar en remoto (en aquellos puestos en los que esto era posible). Las empresas así lo reconocen (véase la Figura 31), ya que otorgan a esta modalidad el mayor impacto entre los factores considerados (4,8 sobre un máximo de 5). Si bien en el 2025 se espera que se mantenga esta fórmula de trabajo para muchas funciones, su impacto será menor (3,66 sobre 5); a su vez, los niveles de flexibilidad en el trabajo se han visto enormemente afectados (4,55) y las empresas esperan que, en el 2025, se mantenga esta repercusión.

La pandemia ha supuesto una aceleración en la digitalización, así como en el consiguiente aumento del trabajo en remoto —tal como ya se ha expuesto en el capítulo 3 del presente informe—, y las empresas así lo afirman, al atribuirle un impacto de 4,34 sobre 5. Además, en el caso de la digitalización, las empresas participantes en este informe esperan que su efecto aumente en el año 2025. Otro de los factores en los que esta nueva modalidad de trabajo ha incidido sustancialmente es el nivel de compromiso de los empleados, ya que ha cambiado la relación en el binomio empresa-trabajador.

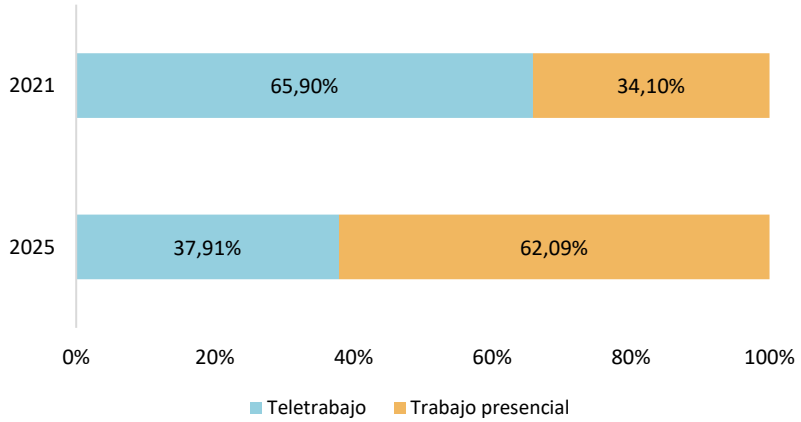
En el caso de otros factores —como la innovación, el *reskilling* y la automatización—, las empresas consideran que la crisis ha repercutido menos sobre ellos y esperan que, para el 2025, su efecto aumente de forma significativa.

Figura 31. Impacto de la crisis de la COVID-19 sobre distintos aspectos del trabajo (2021 y estimación 2025)



El aumento generalizado del teletrabajo presenta algunas cualidades diferenciales: las medidas de confinamiento adoptadas han obligado a recurrir a esta modalidad y las empresas participantes afirman que, de media, el 65,9% de sus trabajadores se acogieron a ella en el 2020 y 2021. Para el 2025, esperan seguir teniendo porcentajes significativos de trabajo en remoto, aunque no sean tan elevados: una media del 37,9% de las horas, tal como muestra la Figura 32.

Figura 32. Trabajo en remoto y trabajo presencial porcentaje de personas (2021 y estimación para el 2025) (%)

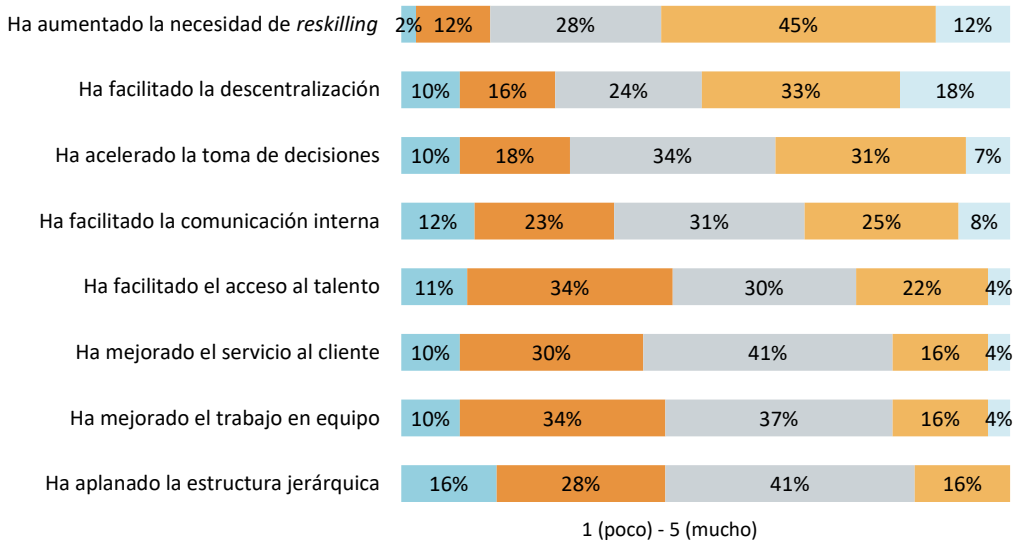


Sin embargo, existen diferencias significativas en cuanto a la adopción del trabajo en remoto, según los niveles de formación. Así, los puestos de trabajo ocupados por empleados de alta cualificación han podido disfrutar del teletrabajo en mayor proporción frente a aquellos con menor nivel de estudios alcanzado.

Este incremento en el trabajo en remoto ha incidido, a su vez, en otros aspectos. En opinión de las empresas encuestadas, uno de los principales efectos ha sido el incremento de las necesidades de *reskilling*, ya que los empleados que se acogen a esta modalidad necesitan adquirir nuevas competencias; un 57% de las empresas participantes considera que el teletrabajo ha tenido un impacto alto o muy alto en dicha intensificación. También ha facilitado la descentralización, al potenciar la autonomía de los empleados —el 51% de las empresas participantes considera que su repercusión ha sido alta o muy alta— y las empresas —el 38%— también consideran que ha contribuido a acelerar la toma de decisiones.

Sin embargo, los impactos del teletrabajo son menores en aspectos tales como la mejora del servicio al cliente, o el trabajo en equipo (véase la Figura 33).

Figura 33. Incidencia del aumento del teletrabajo sobre distintos aspectos de la organización (%)

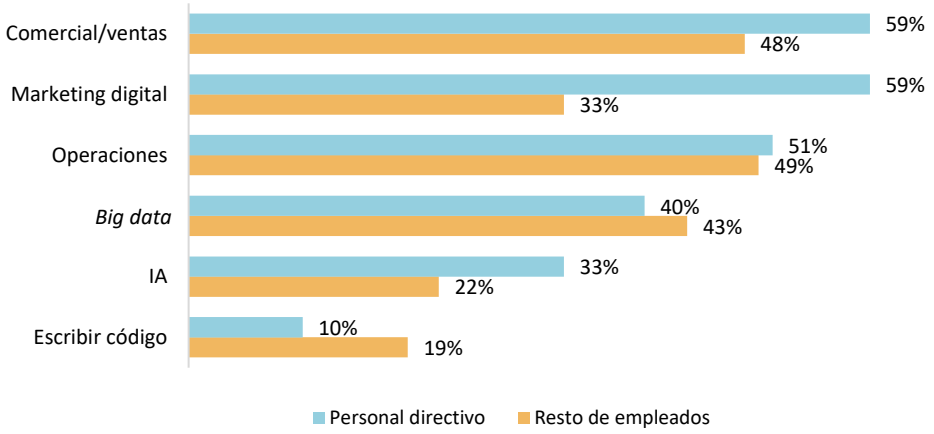


4.2.2. Impacto del teletrabajo en las competencias profesionales de los directivos y el resto de trabajadores

El trabajo en remoto ha tenido un impacto en la relación entre el trabajador y la empresa, y en la cultura y los valores corporativos. Esto ha supuesto cambios en los conocimientos, las capacidades y las actitudes requeridos. Además, las empresas consideran que su repercusión en las competencias profesionales necesarias no es igual para el personal directivo que para el resto de trabajadores.

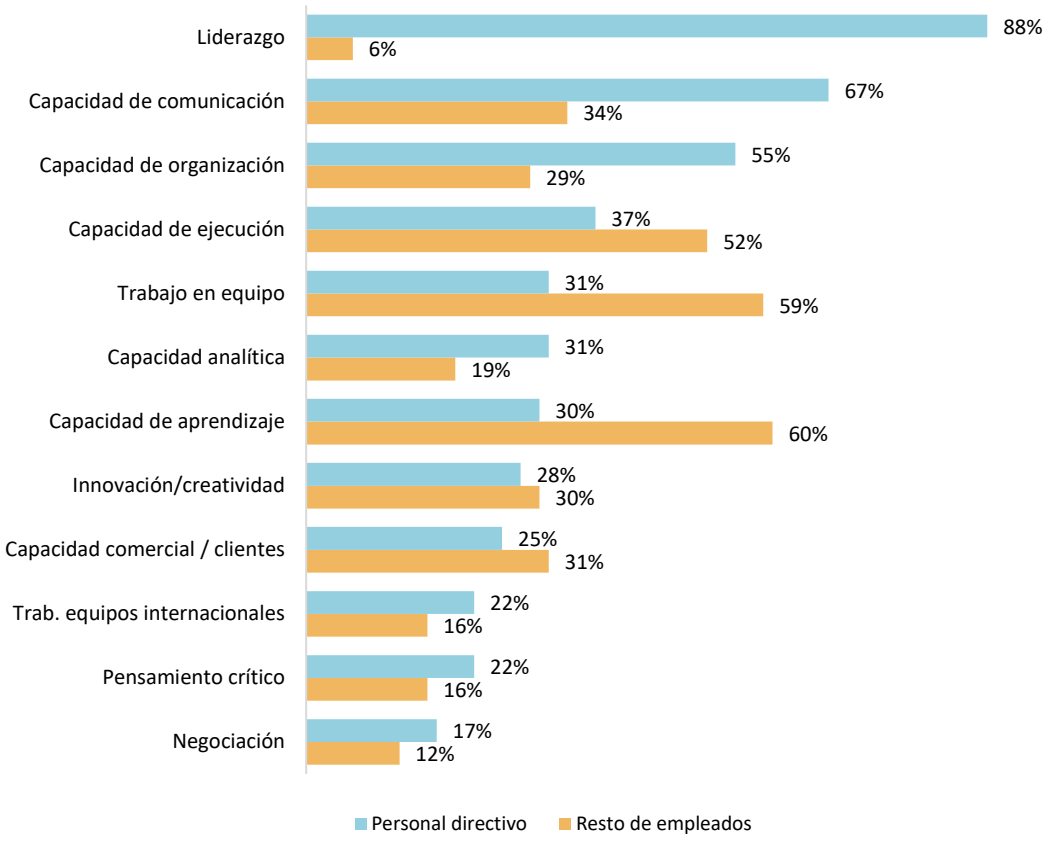
Por ejemplo, en el ámbito de los conocimientos, el 59% de las empresas encuestadas consideran que los conocimientos del ámbito comercial y de ventas, así como los de *marketing* digital, han adquirido más importancia para la plantilla directiva a consecuencia del teletrabajo; sin embargo, dicho impacto no ha sido tan alto para el resto de trabajadores. También los conocimientos específicos sobre operaciones han cobrado mayor trascendencia tanto para el personal directivo (según el 51% de las empresas) como para el resto de empleados (49%). En contraposición, aquellos que versan sobre el *big data* han tenido mayor significación para el personal no directivo a consecuencia del teletrabajo (véase la Figura 34).

Figura 34. Conocimientos que han adquirido más importancia con el trabajo en remoto (%)



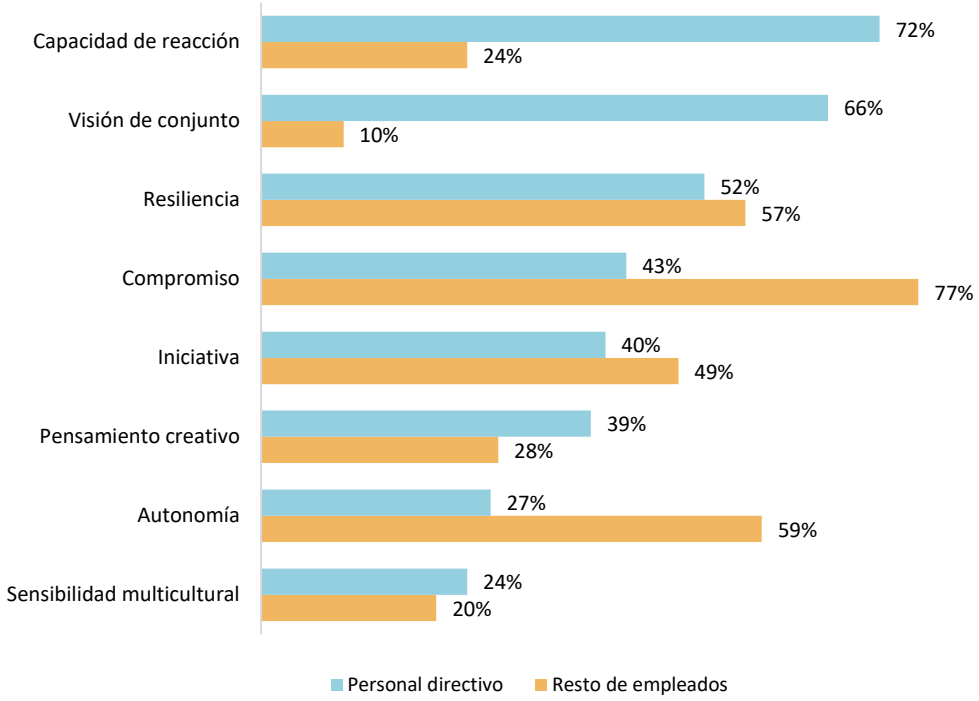
En el ámbito de las capacidades requeridas por el trabajo en remoto, las diferencias entre el equipo directivo y el resto de empleados son muy relevantes; así, el 88% de las empresas considera que la capacidad de liderazgo ha adquirido mayor importancia para los directivos y tan solo un 6% de ellas cree que esta capacidad también ha tenido la misma repercusión para el resto de empleados. Resultados similares se obtienen en las capacidades de comunicación —donde un 67% de aquellas considera que ha ganado en importancia para el equipo directivo, y un 34%, que también lo ha hecho para el resto de empleados— y de organización, con un 55% y 29%, respectivamente. Sin embargo, existen otras destrezas que el teletrabajo ha hecho que escalen, de manera clara, en importancia para el equipo no directivo, como la de aprendizaje (60%), trabajo en equipo (59%) o ejecución (52%) (véase la Figura 35).

Figura 35. Capacidades que han adquirido más importancia con el teletrabajo (%)



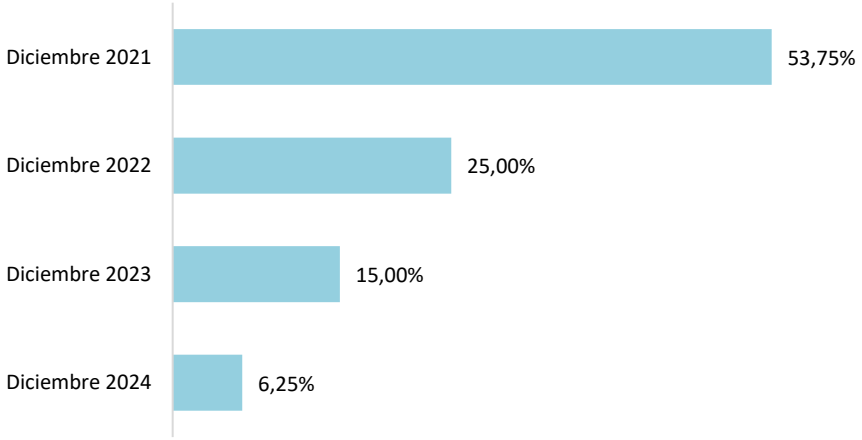
Las empresas también consideran que las actitudes que se han visto beneficiadas por el trabajo en remoto son diferentes para el personal directivo y para el resto de los empleados. Para los directivos, han aumentado en relevancia la capacidad de reacción (según un 72% de las empresas) y la visión de conjunto (el 66%). Para el resto de los empleados, destacan las de compromiso (el 77%), autonomía (un 59%) y resiliencia (el 57%) (véase la Figura 36).

Figura 36. Actitudes que han adquirido más importancia con el teletrabajo (%)



Las empresas afirman que la COVID-19 ha incidido sobre diversos aspectos organizacionales de forma profunda y algunos de esos efectos se espera que continúen en los próximos años, pese a que las previsiones de vuelta a la situación prepandemia por parte de las empresas son positivas: más de la mitad de las encuestadas (un 53,75%) esperaban volver a niveles de facturación pre-COVID-19 a finales del 2021, un 25% de ellas tenía previsiones de hacerlo a finales del 2022, y un 15%, a finales del 2023 (véase la Figura 37).

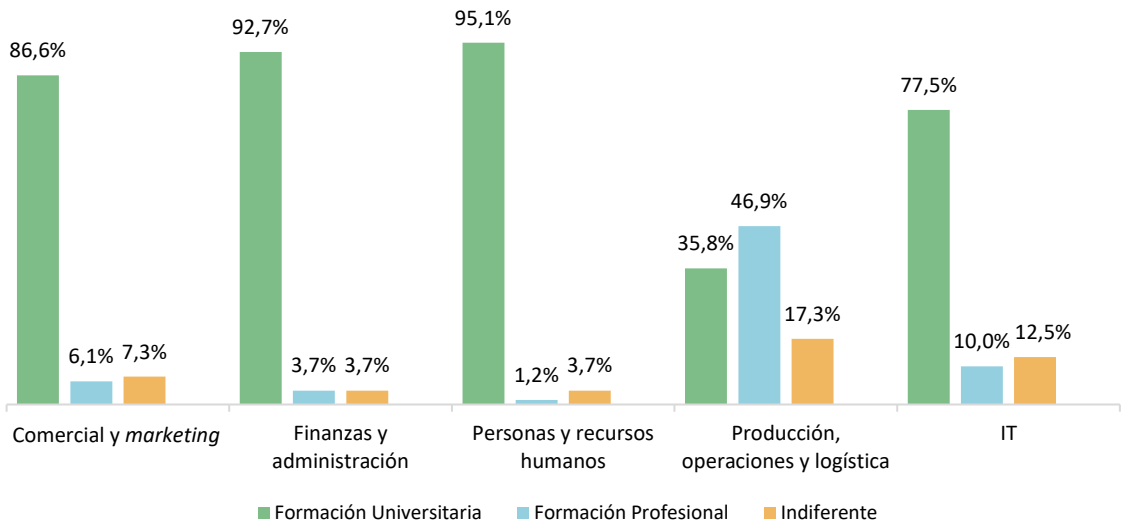
Figura 37. Fecha esperada por las empresas para la vuelta a los niveles de facturación pre-COVID-19 (%)



4.2.3. Preferencias de las empresas a la hora de contratar talento por nivel educativo y función específica

De forma mayoritaria, las empresas siguen prefiriendo contratar perfiles profesionales con formación universitaria. Esto se hace más patente para las áreas de Personas, en las que el 95,1% de ellas optan por graduados universitarios, al igual que en Finanzas, con un 92,7%, o Comercial y *Marketing,* con un 86,6%. Para el caso de las áreas de Producción, Operaciones y Logística, existe una mayor preponderancia en la captación de personas con estudios de Formación Profesional (FP): un 46,9% frente al 35,8% de universitarios (véase la Figura 38).

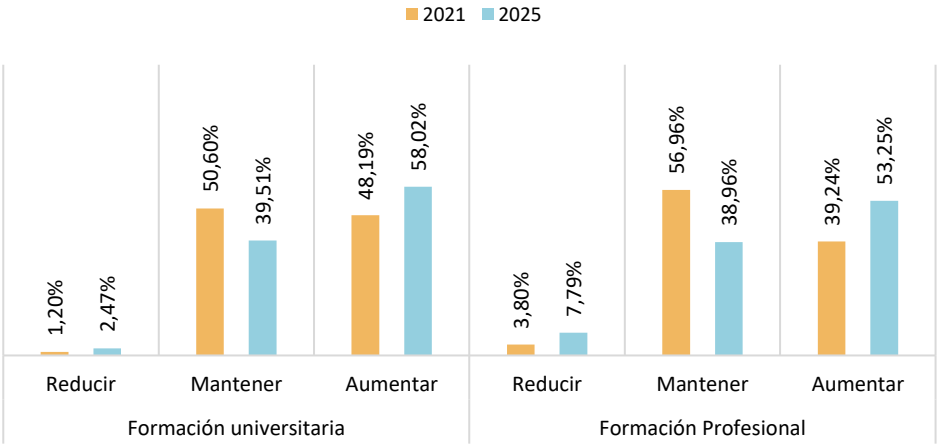
Figura 38. Nivel educativo de las personas y función en la empresa (%)



Las empresas encuestadas mantienen perspectivas de contratación favorables tanto para personas con formación universitaria como con FP e incluso llegan a ser más positivas de cara al 2025.

Así, tal como muestra la Figura 39, un 48% tenía previsto aumentar su contratación para empleados con estudios universitarios en el 2021, un 50,6% la mantendría y tan solo un 1,2% de ellas tenía pensado reducir plantilla con este nivel educativo. Para el 2025, el 58% de las empresas prevé aumentar la contratación de talento universitario.

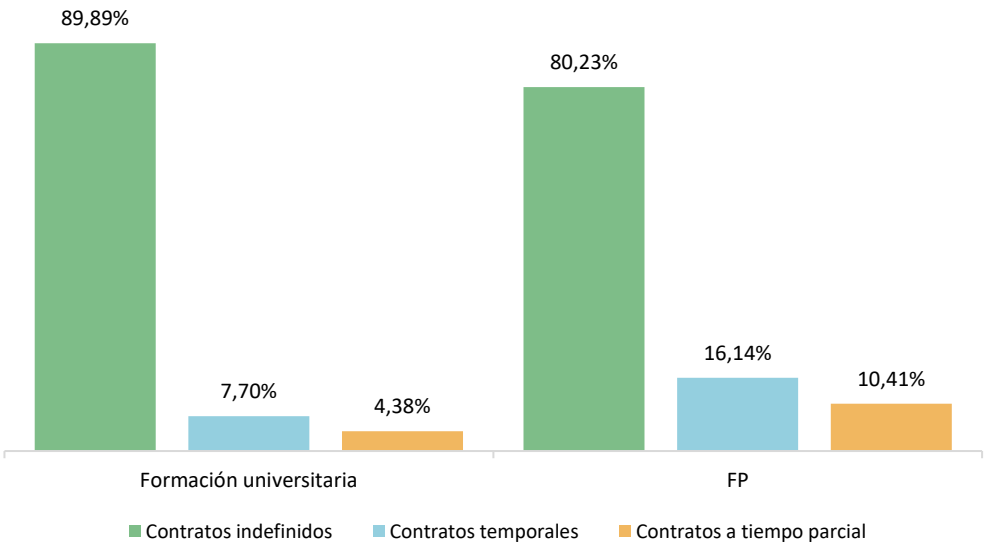
Figura 39. Intenciones de contratación por nivel educativo (%)



En cuanto a los empleados con formación profesional, las expectativas también son muy favorables, aunque algo más moderadas. En el 2021, el 39,2% de las empresas tenía previsto aumentar su contratación, un 56,9% continuaría con la vigente y solo el 3,8% preveía disminuirla. En el 2025, el porcentaje para el ascenso en la captación escala hasta el 53,2%, si bien también lo hace, aunque ligeramente, la tasa de aquellas que piensan reducir la contratación, que se sitúa en el 7,7%.

Existen algunas diferencias en el tipo de contrato ofrecido según el nivel de estudios de los trabajadores. Así, el 89,9% de los empleados con formación universitaria disfrutaba de contratos indefinidos frente al 80,23% de aquellos con formación profesional en 2021. El porcentaje de los de carácter temporal es mayor entre los asalariados con este último nivel de estudios que entre aquellos con grado universitario (16,14% frente al 7,7%) y lo mismo ocurre con los contratos a tiempo parcial (10,4% frente a un 4,38%) (véase la Figura 40).

Figura 40. Modalidad de contrato según el nivel educativo (%)



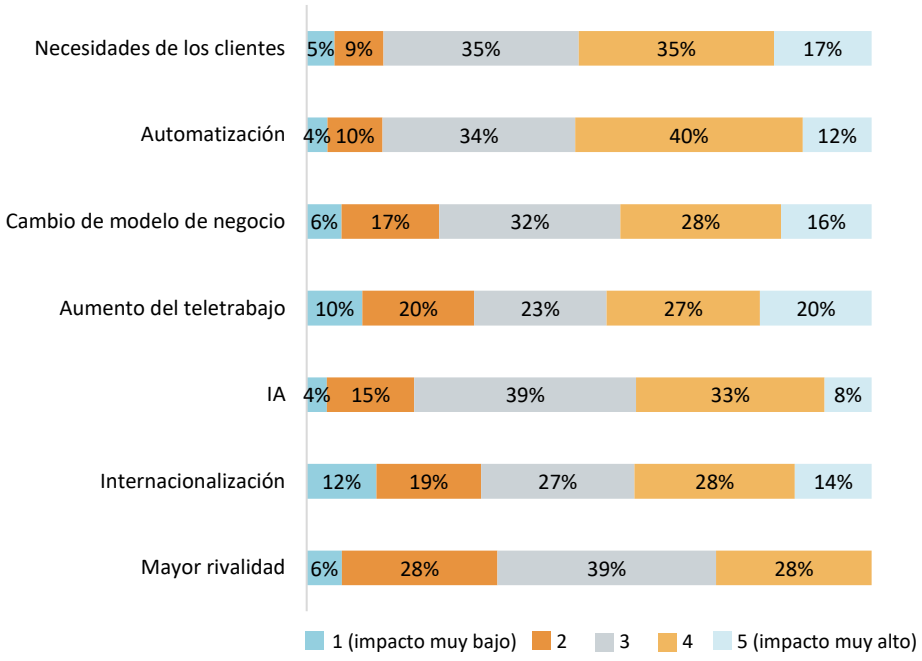
4.3. Perfiles profesionales de los jóvenes y evolución

4.3.1. Cambios en los perfiles profesionales requeridos por las empresas y sus causas

Las empresas encuestadas han identificado las causas que generan un mayor cambio en los perfiles profesionales que demandan. Las nuevas necesidades de los clientes y la automatización son, en opinión de las participantes en el presente estudio, los dos motivos que más inciden en dicho cambio y un 52% de ellas considera que ambos aspectos tienen un impacto alto o muy alto en este hecho (véase la Figura 41).

El incremento del trabajo en remoto ha repercutido de manera importante en el cambio de los perfiles solicitados, donde un 20% de las empresas considera que ese impacto ha sido muy alto y un 27%, que ha sido alto. Entre las principales causas que explican este hecho se mencionan también las variaciones en los modelos de negocio, donde un 44% de las empresas afirma que su impacto ha sido alto o muy alto.

Figura 41. Causas del cambio en los perfiles solicitados por las empresas: nivel de impacto (%)



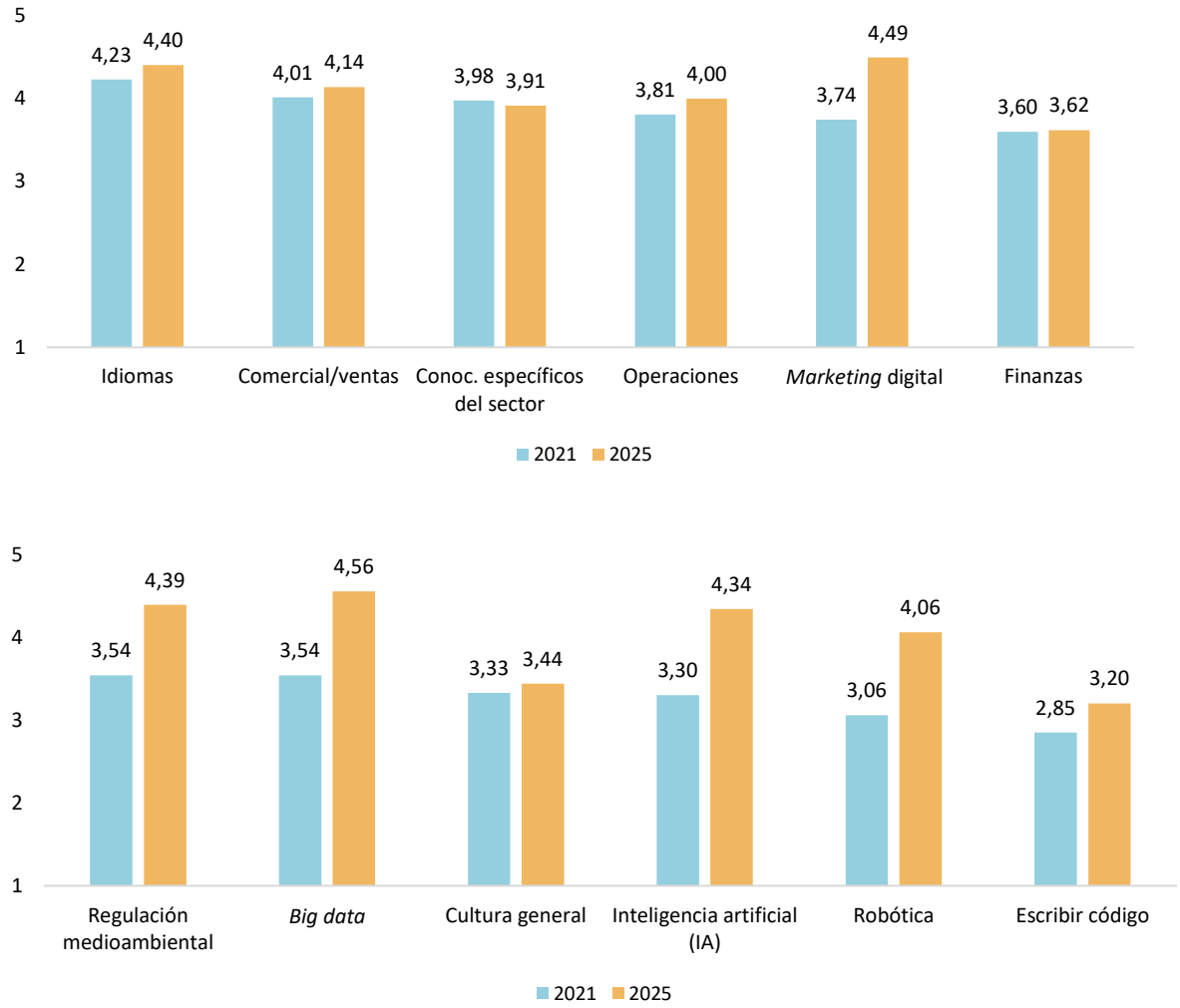
4.3.2. Evolución de las competencias profesionales de los jóvenes

Las empresas participantes en el estudio han puesto de manifiesto cuáles son las competencias profesionales más importantes para ellas y también cómo consideran que estas evolucionarán en los próximos años. Las empresas son las que mejor conocen qué necesitarán de cara a un futuro, por lo que esto proporciona una información muy relevante sobre las áreas específicas en las que se debe trabajar para garantizar que pueden encontrar, en los jóvenes graduados, las competencias que requieren. Tal como hemos hecho en ediciones anteriores del presente informe, se pueden distinguir tres tipos de competencias profesionales: conocimientos, capacidades y actitudes.

Conocimientos

Los conocimientos profesionales que las empresas participantes consideraron más relevantes en el 2021 en una escala 1-5, fueron idiomas (4,23), comercial y ventas (4,01), los específicos del sector (3,98), operaciones (3,81) y *marketing* digital (3,74). Sin embargo, tal como muestra la Figura 42, los que tendrán más importancia para las empresas en el 2025 serán los de *big data* (4,56) y *marketing* digital (4,49), seguidos por aquellos sobre gestión medioambiental, idiomas, IA o robótica. Por tanto, estas son las áreas de conocimiento que precisan un desarrollo en los próximos años, con el fin de asegurar que las empresas —muchas de ellas, tal como puede apreciarse, relacionadas con el ámbito tecnológico— los pueden encontrar en el mercado.

Figura 42. Conocimientos requeridos (2021 y estimación para el 2025)

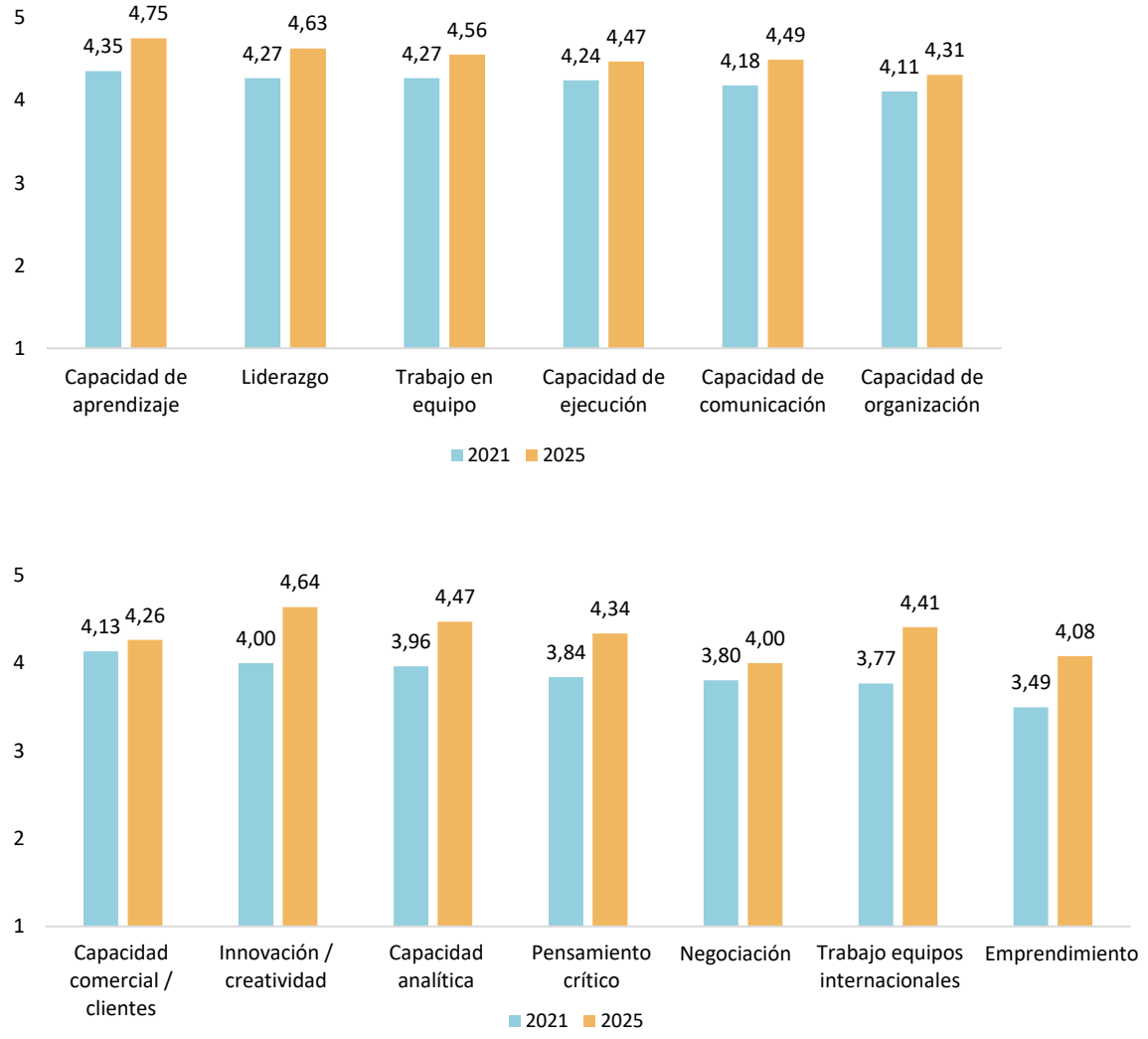


Capacidades

Las empresas otorgan una importancia más alta a las capacidades que a los conocimientos. Consideran que la capacidad de aprendizaje es la más relevante en la actualidad (un 4,35 sobre 5), ya que el cambio constante de la cartera de competencias que demandan requiere un aprendizaje continuo. Le siguen en importancia la de liderazgo (4,27) y trabajo en equipo (4,27), aunque también las capacidades de ejecución, comunicación y organización se consideran muy relevantes.

En los próximos años, todas las capacidades evaluadas tendrán un papel aún más importante, según la opinión de las empresas. En el 2025, la de aprendizaje seguirá manteniendo su trascendencia, pero con una valoración mayor (4,75 sobre 5) y, por detrás de ella, se situarán otras como la de innovación/creatividad (4,64), liderazgo (4,63) o trabajo en equipo (4,56) (véase la Figura 43).

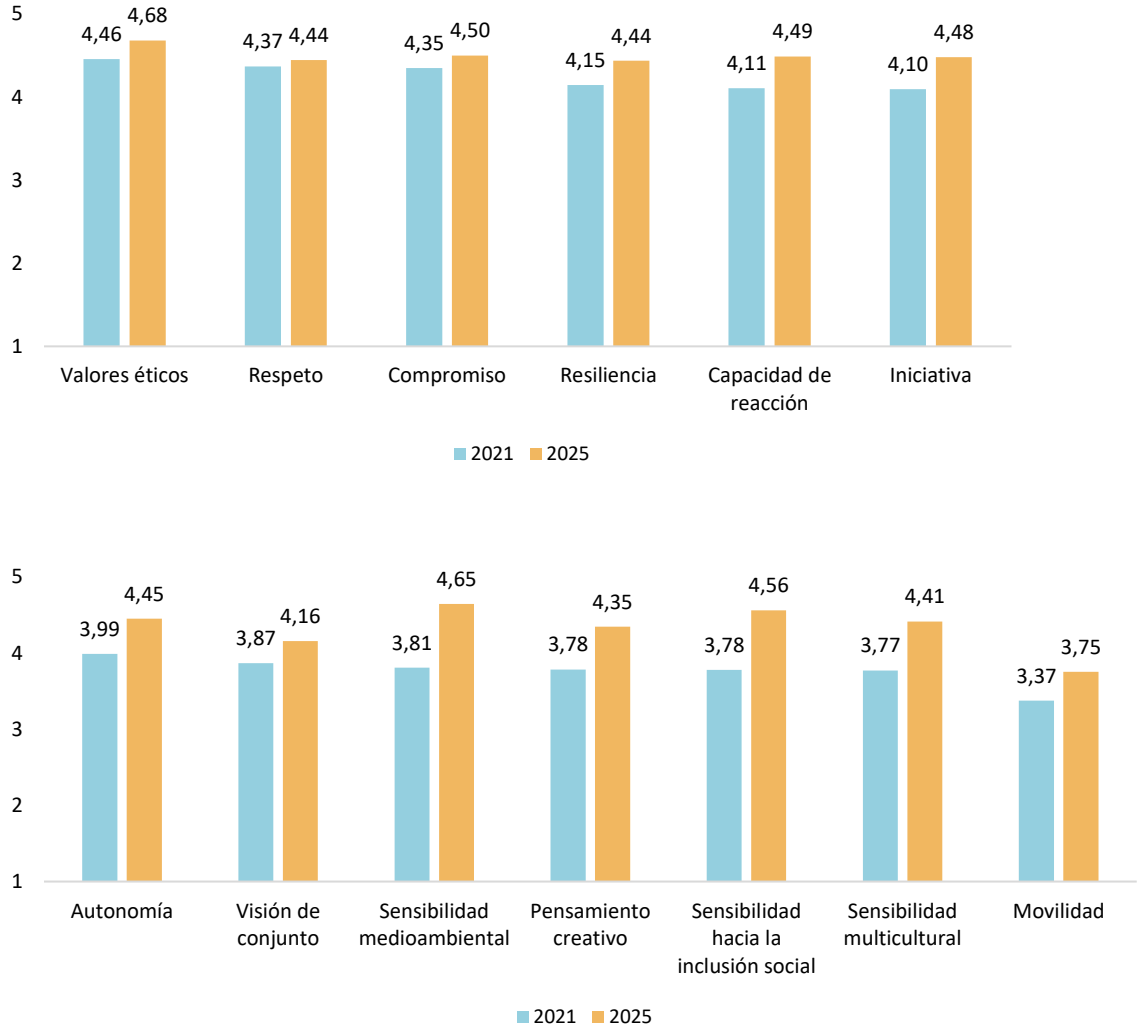
Figura 43. Importancia de las capacidades (2021 y estimación para el 2025)



Actitudes

La importancia que las empresas atribuyen a las actitudes es muy alta, al igual que ocurría con las capacidades: las más relevantes fueron los valores éticos (4,46 sobre 5), así como el respeto (4,37), el compromiso (4,35) y la resiliencia (4,15). Estiman que la importancia de todas las actitudes consideradas habrá aumentado en 2025. Destacan los valores éticos (4,68), la sensibilidad medioambiental (4,65) y hacia la inclusión social (4,56), y el compromiso (4,50) (véase la Figura 44).

Figura 44. Importancia de las actitudes (2021 y estimación para el 2025)

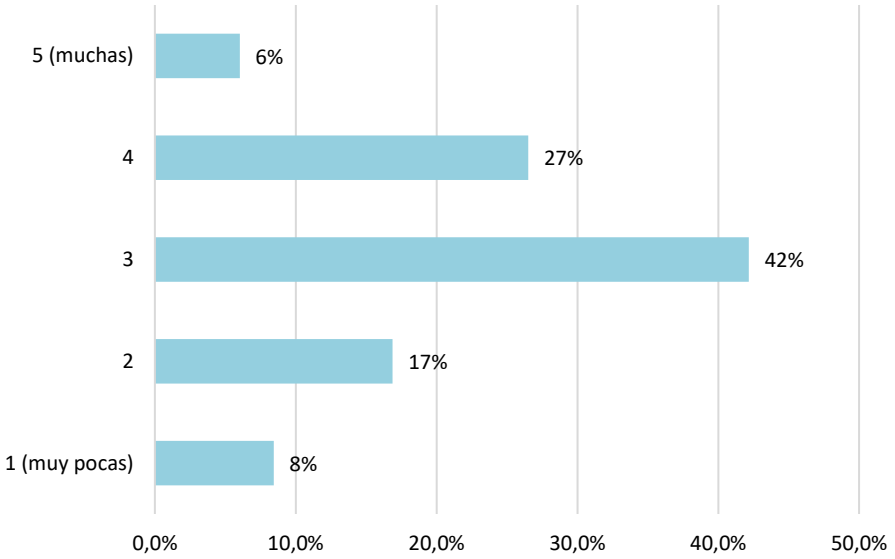


4.4. Desajuste o brecha de conocimientos, capacidades y actitudes

4.4.1. Dificultades de las empresas para cubrir los puestos de trabajo

El 75% de las empresas encuestadas han encontrado dificultades importantes a la hora de cubrir determinados puestos de trabajo debido a la falta de competencias de los candidatos; un 33% de ellas se han enfrentado a bastantes o a muchas dificultades, ya que no encuentran talento con las competencias profesionales requeridas, tal como puede observarse en la Figura 45. Estos son datos significativos, sobre todo porque se trata de empresas relevantes, muchas de ellas líderes en sus respectivos sectores, y que ofrecen oportunidades profesionales atractivas para los jóvenes graduados.

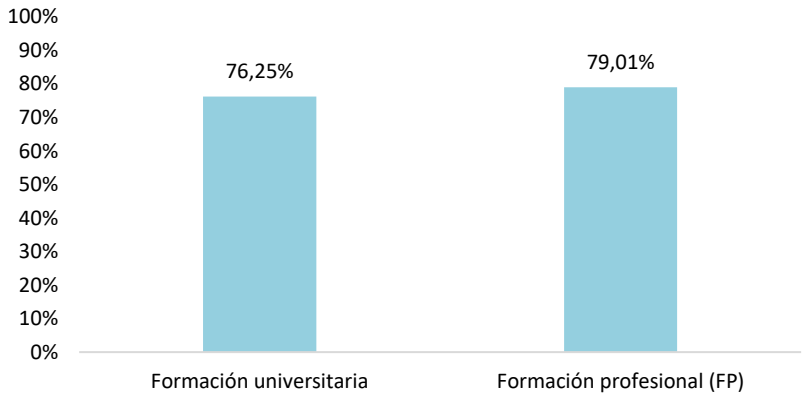
Figura 45. Dificultades para cubrir los puestos de trabajo (% de las empresas encuestadas)



4.4.2. Desajuste entre las necesidades de la empresa y la preparación que ofrece el sistema educativo

Las empresas participantes también consideran que existe un desajuste relevante entre sus necesidades en términos de competencias y la preparación que ofrece el sistema educativo (véase la Figura 46). Un 76% de ellas considera que esta discrepancia es relevante en los perfiles con formación universitaria y un 79% para los perfiles con estudios de FP.

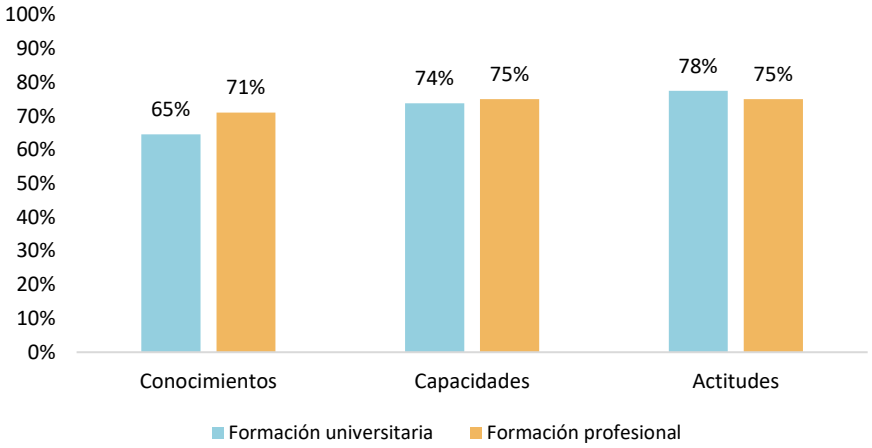
Figura 46. Desajuste entre las necesidades de la empresa y el sistema educativo (% de empresas)



4.4.3. Brecha de competencias: nivel y relevancia de los conocimientos, las capacidades y las actitudes requeridas y no encontradas

En este informe, se distinguen las competencias profesionales en tres grupos: conocimientos, capacidades y actitudes. Tal como muestra la Figura 47, la brecha de competencias que las empresas observan es relevante en todos ellos tanto para los perfiles universitarios como para los de FP; en este sentido, el 65% de las empresas encuestadas considera que, en el caso de los graduados universitarios, esta brecha es significativa en términos de conocimientos y algo mayor para aquellos con estudios de FP (71%). En lo que respecta a las capacidades, hay un 74% de las empresas que estima que esta brecha es relevante en el caso de los perfiles universitarios y un 75%, para la FP. Finalmente, en el ámbito de las actitudes, el 78% de ellas considera que la brecha es relevante en los perfiles con titulación universitaria y algo menor (75%) en los de FP.

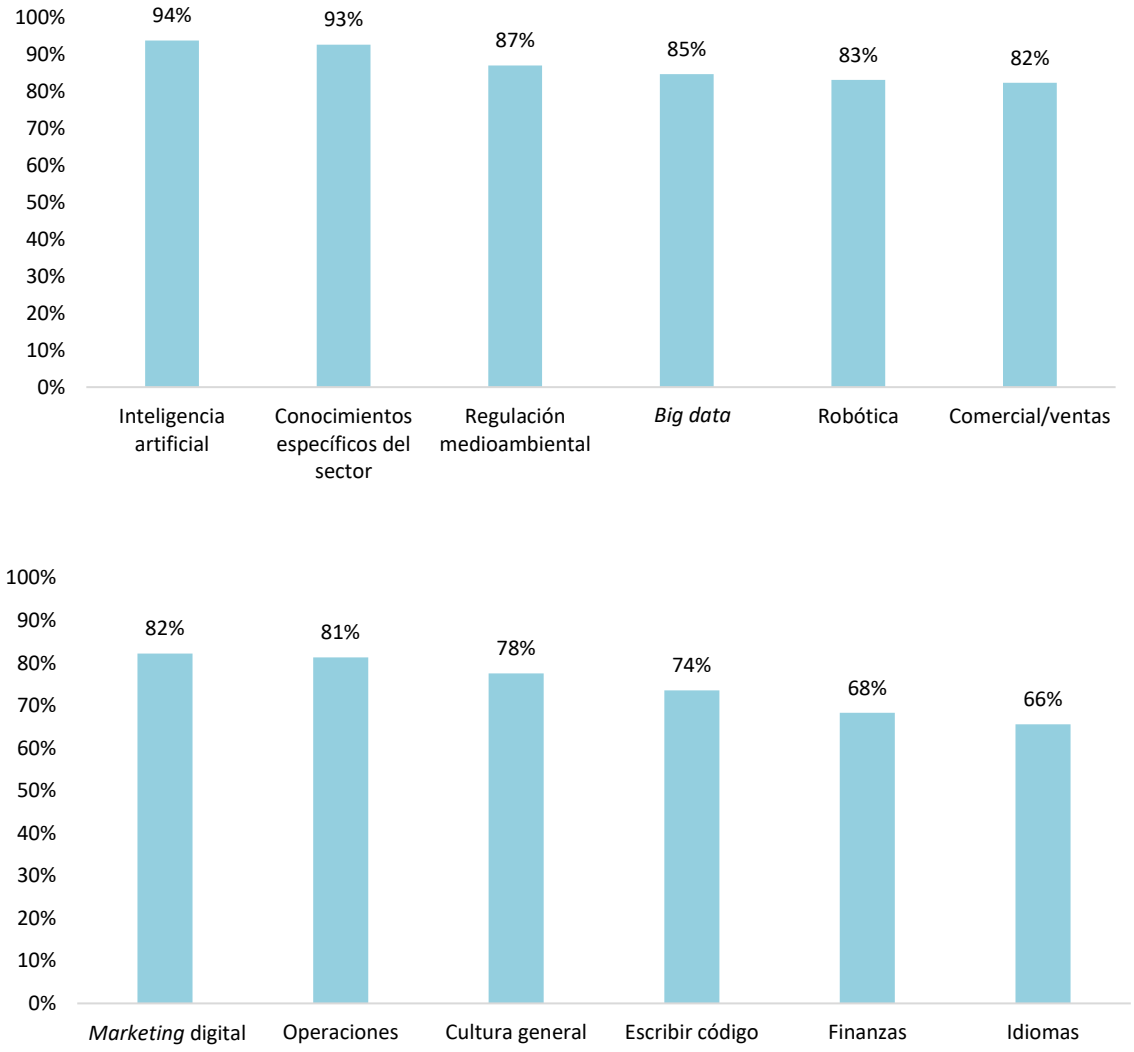
Figura 47. Brecha en conocimientos, capacidades y actitudes (%)



Conocimientos

Las empresas encuestadas consideran que existen déficits de conocimiento en los recién graduados; en el área de IA, un 94% de ellas estima que existe un desajuste relevante entre lo que buscan y las capacidades de los graduados. Lo mismo ocurre para los conocimientos específicos del sector (según el 93% de las empresas), la regulación y gestión medioambiental (87%), el *big data* (85%) o en las áreas de robótica (83%), *marketing* digital, y comercial o ventas (ambas con el 82%) (véase la Figura 48). Tal como puede observarse, muchos de estos desfases se encuadran dentro del ámbito tecnológico y de los aspectos que las empresas han manifestado como especialmente relevantes de cara al 2025 (véase la Figura 42), por lo que tanto estas como la sociedad deben seguir invirtiendo en la formación de tales competencias con el fin de evitar una brecha mayor en el futuro. Sin embargo, en otras áreas de conocimiento, como finanzas o idiomas, los desajustes son mucho menores.

Figura 48. Brecha de conocimientos (%)

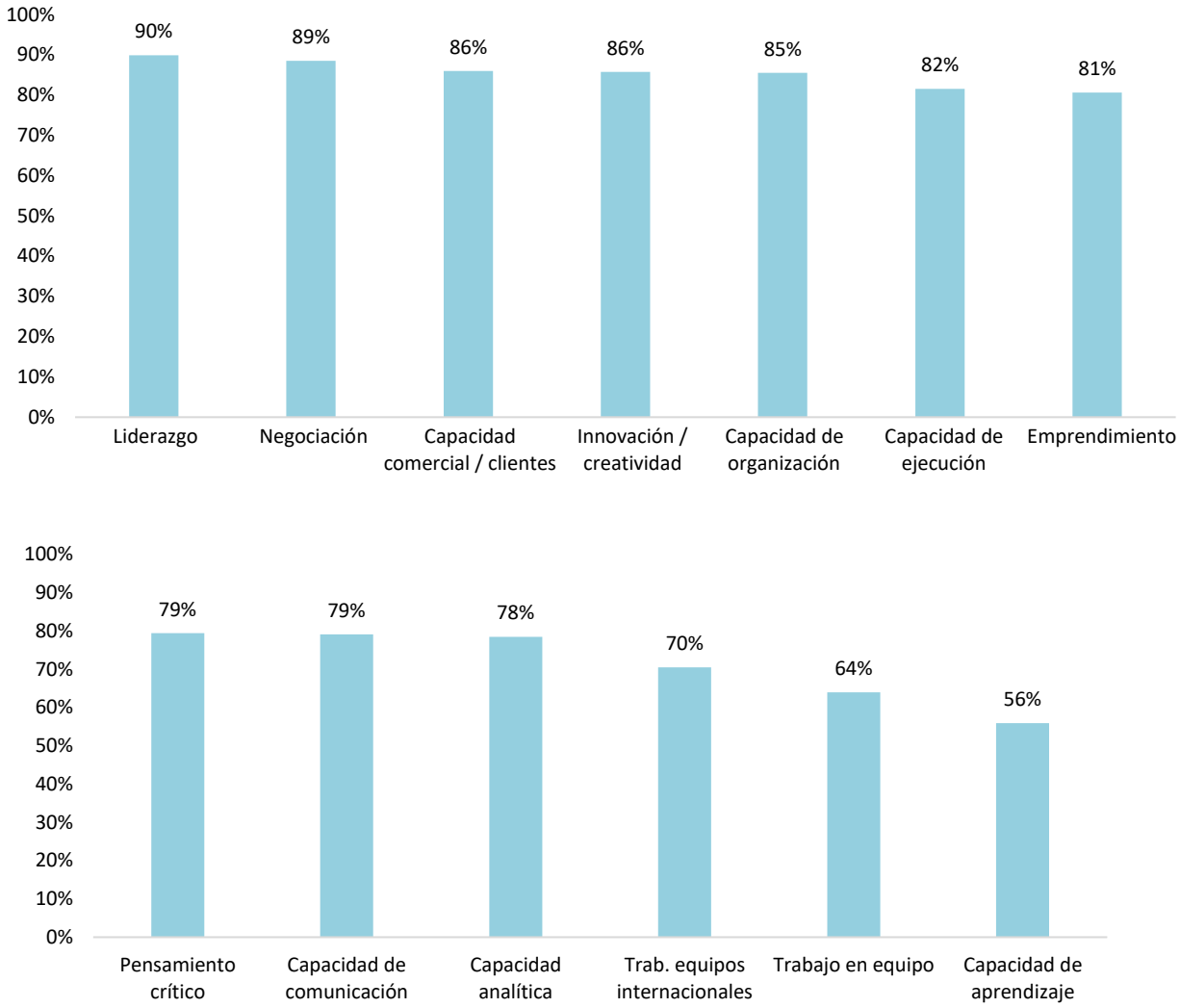


Capacidades

Las empresas encuestadas también consideran que existen dificultades para encontrar muchas de las capacidades requeridas en los recién graduados; un 90% de aquellas considera que existe un desajuste relevante a la hora de encontrar talento con una cierta capacidad de liderazgo, un 89%, en la de negociación o un 86%, para las de innovación/creatividad y comercio, aunque también las brechas en las de ejecución, organización y emprendimiento son notables, tal como muestra la Figura 49.

Existen desajustes algo menores, pero significativos, en las capacidades de pensamiento crítico (donde el 79% de las empresas encuestadas así lo considera), comunicación (79%) o capacidad analítica (78%). La brecha menor es la de aprendizaje, algo muy positivo ya que, tal como se ha visto con anterioridad, es la capacidad más valorada por las empresas (véase la Figura 43).

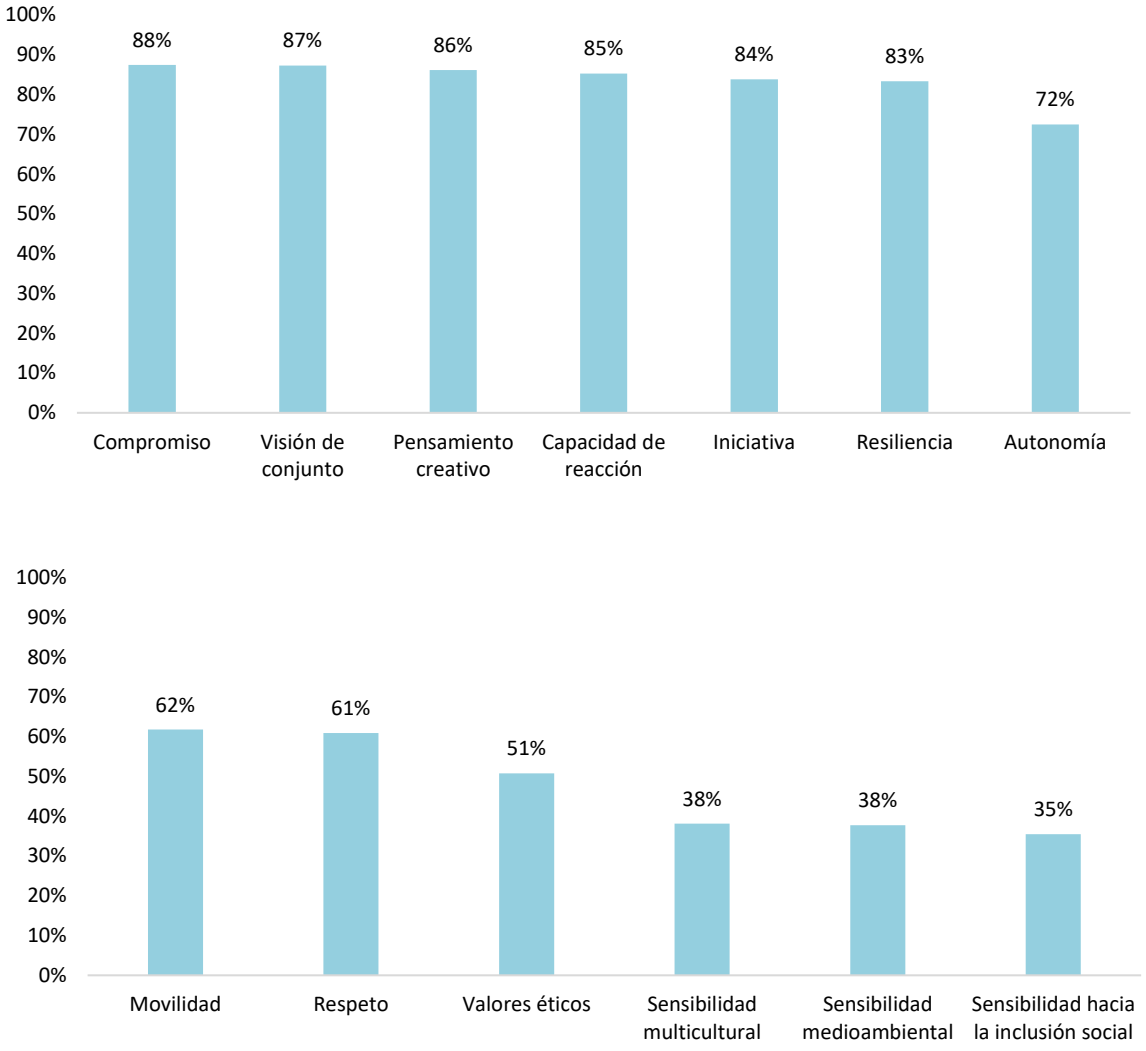
Figura 49. Brecha de capacidades (%)



Actitudes

En cuanto a la brecha en las actitudes, también se observan desajustes significativos. Un 88% de las empresas considera que existe tal desfase entre el compromiso esperado y el mostrado por los graduados; un 87%, para la visión de conjunto y un 86% en lo relativo al pensamiento creativo, lo mismo que en otras, como la capacidad de reacción, la iniciativa y la resiliencia (véase la Figura 50). Sin embargo, no se observan dificultades relevantes en cuanto a las actitudes de sensibilidad multicultural o medioambiental, lo que, tal como se ha mostrado con anterioridad, resulta muy positivo, precisamente porque las empresas otorgan a éstas mayor importancia (véase la Figura 44).

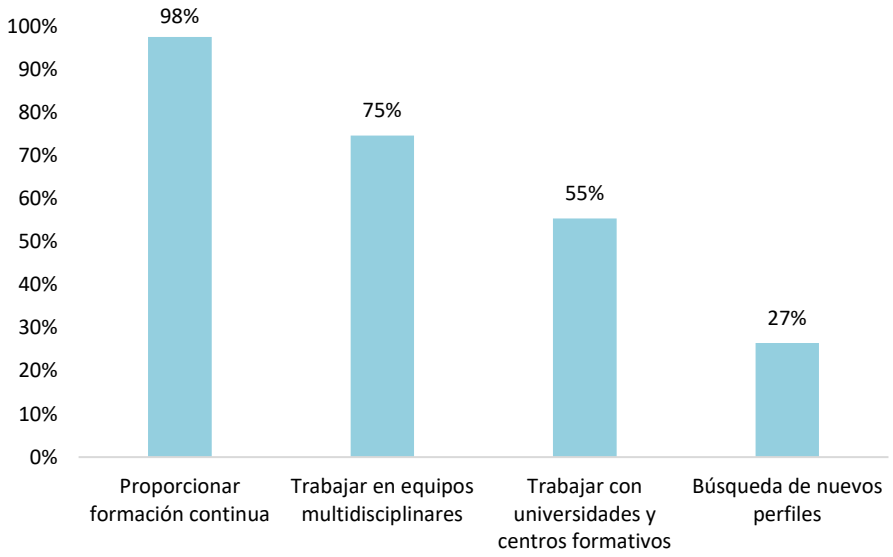
Figura 50. Brecha de actitudes (%)



4.4.4. La formación como principal mecanismo utilizado por las empresas para tratar de reducir la brecha de competencias

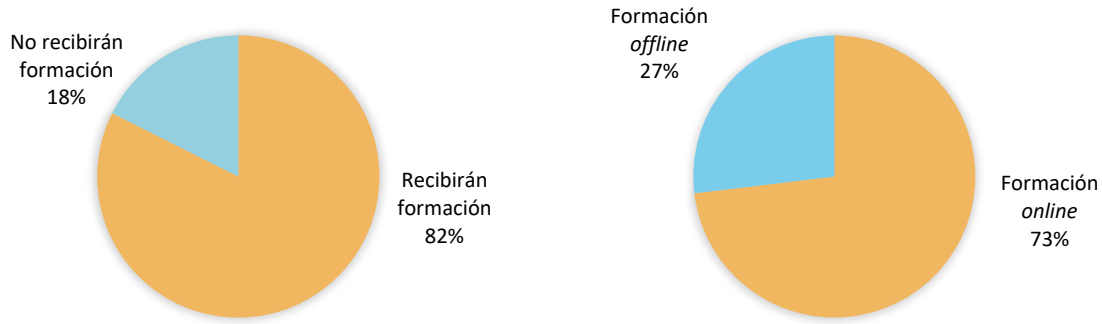
Para cubrir el desajuste existente entre las competencias demandadas y las encontradas en los jóvenes graduados, las empresas se están sirviendo de diversas iniciativas. Principalmente están impartiendo formación continua a sus empleados; un 98% de las empresas participantes afirma proporcionarla como mecanismo principal a fin de reducir esta brecha. También el trabajo en equipos multidisciplinares se emplea con este mismo objetivo, utilizado por el 75% de ellas. Llama la atención que tan sólo un 55% de las empresas recurre a la colaboración con centros educativos y tan solo un 27% utilice la búsqueda de nuevos perfiles (véase la Figura 51).

Figura 51. Mecanismos utilizados por las empresas para reducir la brecha de competencias (%)



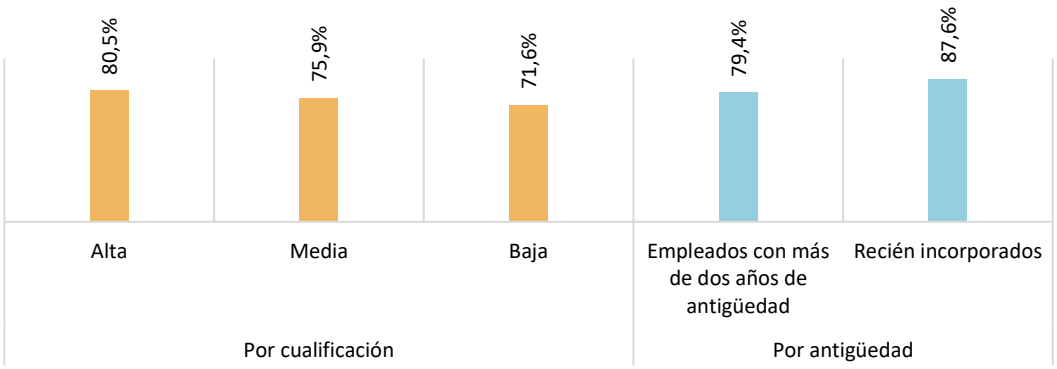
Por tanto, la formación continua se erige como el principal mecanismo utilizado por las empresas para reducir la brecha de competencias; de hecho, estas afirman que, de media, el 82% de sus empleados la recibió en el 2021, impartiéndose *online* gran parte de ella (un 73%), tal como muestra la Figura 52.

Figura 52. Empleados que recibieron formación en el 2021 y modalidad de impartición (%)



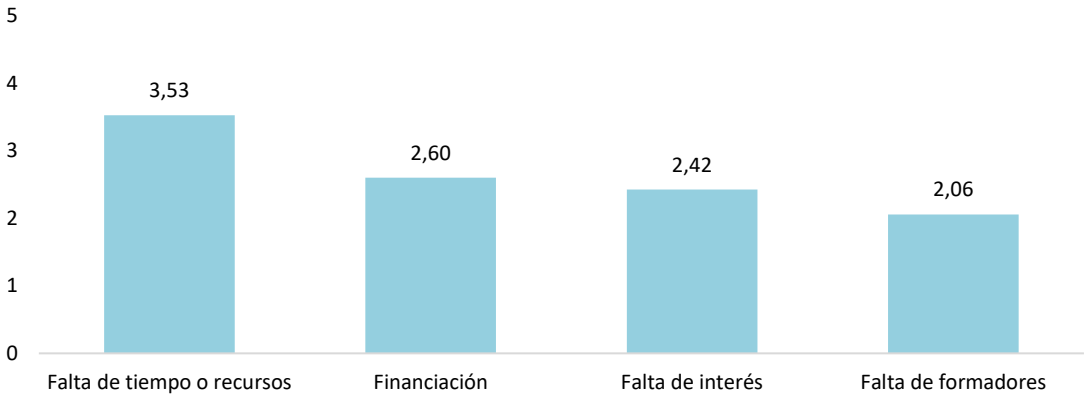
Existen algunas diferencias entre los porcentajes de empleados que van a recibir formación según su nivel de cualificación y su antigüedad en la empresa; así, tal como muestra la Figura 53 el porcentaje de la plantilla que se beneficiará de ella es superior para aquellos con alta cualificación (un 80,5%) que para los de media (75,9%) y baja cualificación (71,6%). También existen discrepancias según la antigüedad, ya que, de media, el 87,6% de los recién incorporados recibirá formación frente al 79,3% de aquellos con más de dos años de antigüedad.

Figura 53. Empleados que recibieron formación en el 2021, según cualificación y antigüedad (%)



Para llevar a cabo la formación, las empresas no encuentran dificultades significativas, excepto en lo que se refiere a la falta de tiempo o de recursos para ello (véase la Figura 54).

Figura 54. Dificultades para impartir formación



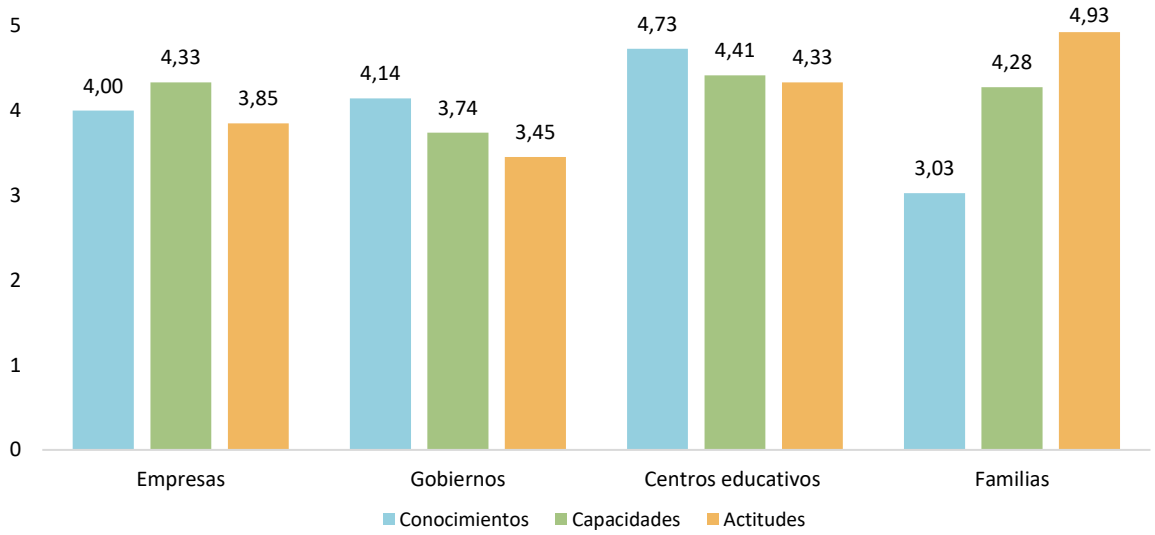
4.5. Propuesta de soluciones a los diversos retos relativos al fomento del empleo juvenil

4.5.1. El papel de los diversos actores en el desarrollo de competencias: centros educativos, empresas, familias y Gobiernos

Las empresas encuestadas consideran que todos los actores pueden contribuir de manera notable al desarrollo de las competencias profesionales de los jóvenes, pero les atribuyen distintos grados de responsabilidad. Los centros educativos son, en su opinión, los que tienen un papel más relevante en dicha formación, sobre todo en lo relativo a los conocimientos (puesto que otorgan una importancia media a su contribución de 4,73 sobre 5), aunque también en las capacidades (4,41) y las actitudes (4,33).

Las empresas también consideran que su responsabilidad es muy alta, en especial en el ámbito de las capacidades (4,33 sobre 5) y, para el desarrollo de las actitudes, estas opinan que las familias desempeñan un papel fundamental y les atribuyen una importancia de 4,93 sobre 5 (véase la Figura 55).

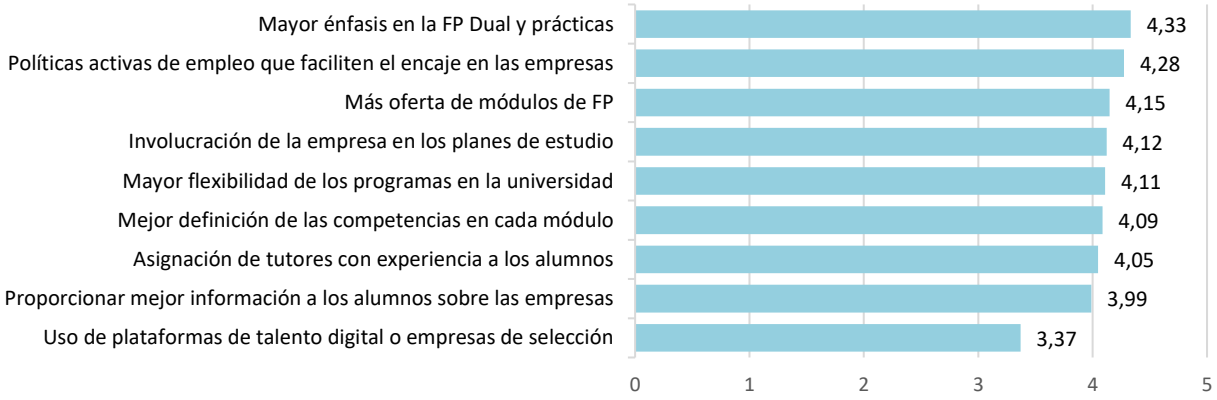
Figura 55. Contribución de los distintos actores al desarrollo de las competencias profesionales



4.5.2. Algunas propuestas para reducir la brecha de competencias

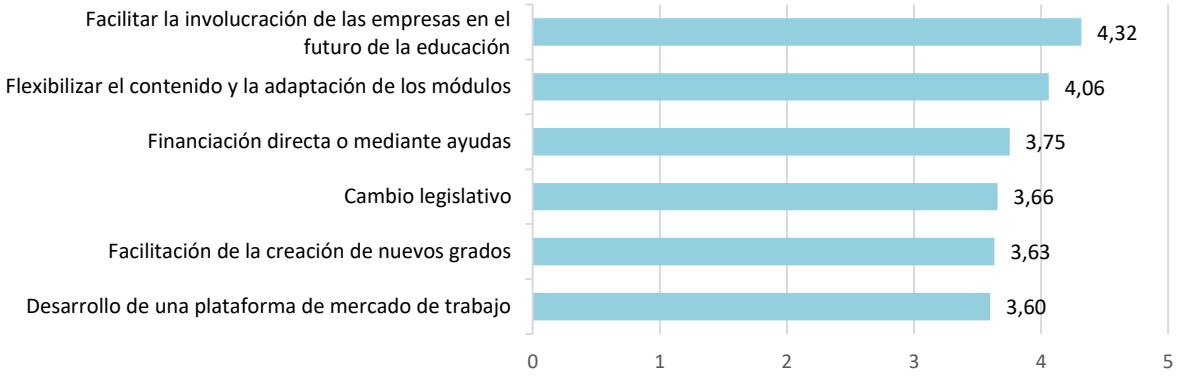
Las empresas han señalado cuáles son las actuaciones que más contribuirían a reducir esta brecha, y destacan la necesidad de poner mayor énfasis en la FP Dual y en las prácticas en empresas, así como en las políticas activas de empleo que faciliten el encaje de los jóvenes dentro de las entidades. También atribuyen una importancia alta a incrementar la oferta de módulos de FP, a la flexibilidad de los programas universitarios y a su propia involucración en los planes de estudios (véase la Figura 56).

Figura 56. Propuestas que mejor pueden contribuir a reducir la brecha de competencias



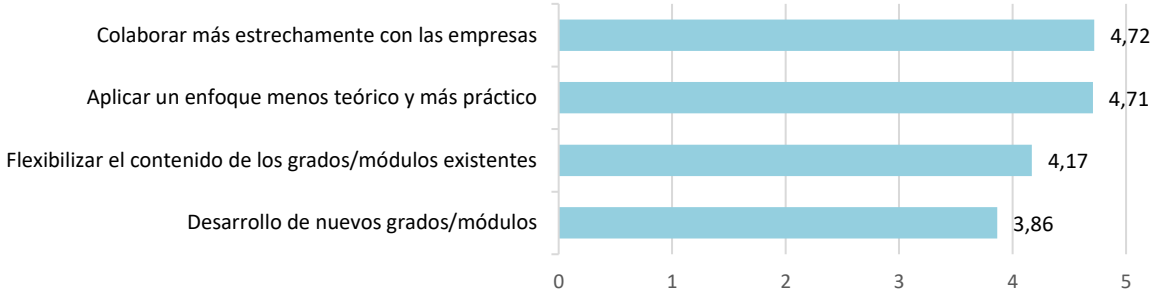
Las empresas encuestadas consideran que la actuación de las administraciones públicas que más puede contribuir a la reducción de la brecha de competencias es poder facilitar su involucración en el futuro de la educación, así como la flexibilización del contenido y la adaptación de los cursos y los módulos (véase la Figura 57).

Figura 57. El papel del Gobierno: actuaciones para reducir la brecha de competencias



Las empresas piden establecer una colaboración más estrecha con los centros educativos, así como poder aplicar un enfoque menos teórico y más práctico —este último tiene mucha significación a la hora del desarrollo de las capacidades—, ambos aspectos considerados muy relevantes por ellas (véase la Figura 58).

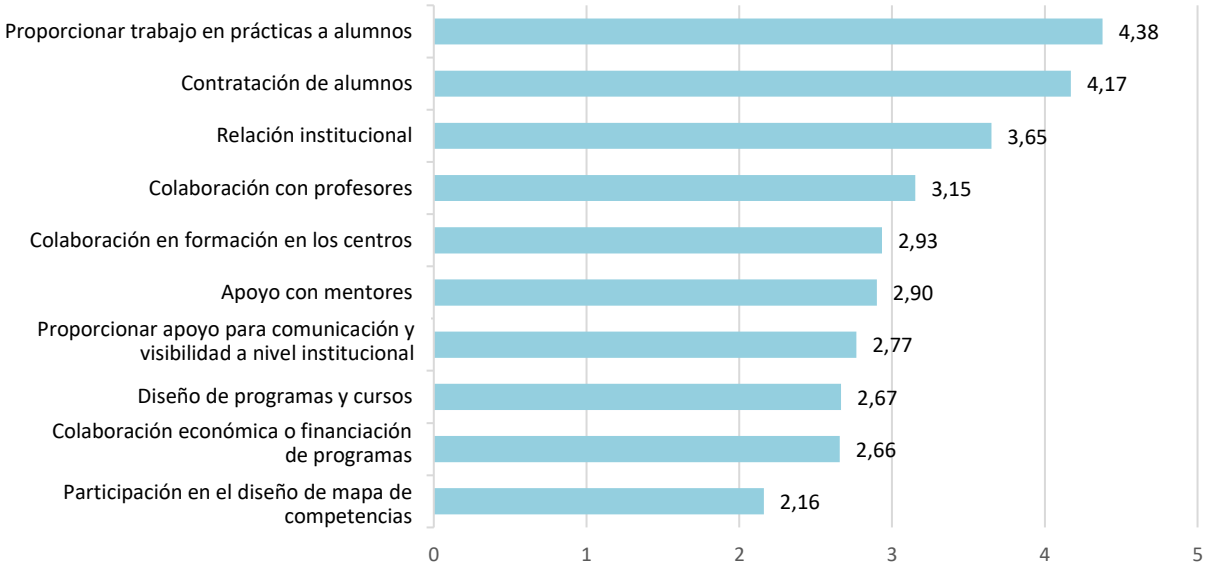
Figura 58. El papel de los centros educativos: actuaciones para reducir la brecha de competencias



4.5.3. El papel de las empresas

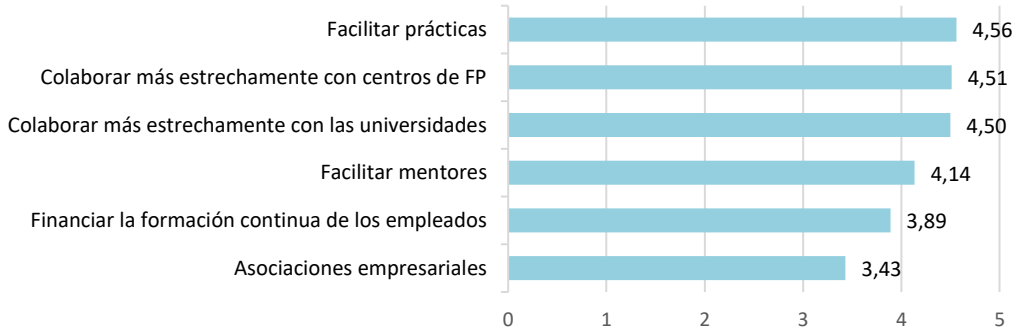
En la actualidad, los principales ámbitos de colaboración entre las empresas y los centros educativos se centran en proporcionar prácticas a los alumnos y su contratación. En mucha menor medida, las empresas cooperan con los profesores y asisten en la formación en los centros, pero donde menos participan en la actualidad, con una diferencia notable, es en el diseño del mapa de competencias (véase la Figura 59).

Figura 59. Ámbitos de colaboración entre empresas y centros educativos



Sin embargo, las empresas participantes en el informe consideran que sus principales actuaciones para reducir la brecha de competencias deberían ser, el facilitar programas de prácticas a los alumnos y desarrollar una colaboración más estrecha con las universidades y los centros de FP; esto es, precisamente, lo que menos se hace en la actualidad, tal como muestra la Figura 59, aunque la eficacia de estas acciones debería mejorar. También se postulan como opciones relevantes facilitar mentores y proporcionar formación continua, aunque en menor medida que las anteriores (véase la Figura 60).

Figura 60. El papel de las empresas: posibles actuaciones para mejorar las competencias profesionales



5. El futuro del trabajo y las competencias requeridas: algunas conclusiones

En este apartado, se presentan las principales conclusiones del presente informe, extraídas a partir de las encuestas realizadas y las entrevistas personales a CEO y directores de la División de Personas y Talento de las empresas participantes.

5.1 La pandemia ha tenido un fuerte impacto sobre distintos aspectos del trabajo en la empresa, sobre todo en el aumento del teletrabajo. De media, el 65,9% de la plantilla de las empresas encuestadas ha trabajado en remoto —dicho porcentaje ha sido mayor para aquellos empleados con niveles de cualificación más altos— y esta práctica continuará en los próximos años, aunque en menor medida.

La crisis derivada de la COVID-19 ha incidido en distintas dimensiones de la organización, entre las que las empresas han destacado la flexibilidad, la digitalización y, sobre todo, el aumento del teletrabajo (véase la Figura 31).

Esta práctica se mantendrá en los próximos años —aunque en menor medida— y, para el 2025, las empresas esperan que la media de horas trabajadas en remoto se sitúe en el 37,9% (véase la Figura 32). El nivel de cualificación profesional ha incidido en la capacidad de acogerse a esta modalidad, puesto que el porcentaje de teletrabajo es mayor en empleados con alta cualificación.

5.2. El auge del trabajo en remoto ha hecho aumentar la importancia de ciertas capacidades profesionales, como la de liderazgo (en el 88% de las empresas), capacidad de reacción (72%) o visión de conjunto de los problemas y retos de la empresa (66%). Esta modalidad ha incidido de manera directa sobre la relación entre el trabajador y la empresa, así como sobre la cultura y los valores de las organizaciones

El teletrabajo ha tenido un impacto muy claro en la relación entre el binomio trabajador-empresa, así como en la cultura y los valores de estas, tal como se ha analizado en el capítulo 3. Por un lado, las empresas han tenido que adaptar sus políticas de selección y retención de talento, en muchos casos, llevándolas completamente al terreno virtual. Si bien algunas de ellas ya realizaban parte de estos procesos *online,* las nuevas circunstancias las han obligado a reinventar muchas de las prácticas y los procesos: varias de las participantes en el estudio han convertido esta circunstancia en oportunidades para innovar, buscar nuevas formas de relacionarse con sus empleados, mejorar y facilitar las opciones de formación e, incluso, reforzar diversas competencias de gestión. Por ejemplo, algunas se valen de video-entrevistas en las que participan distintas personas y ponen al candidato en contacto con grupos de talento geográficos o funcionales que pueden compartir experiencias de interés específico para el aspirante o proporcionar un *tour* virtual por el puesto de trabajo. También el *onboarding* ha pasado a ser virtual en este periodo; algunas empresas han aumentado su frecuencia y realizan entrevistas de seguimiento virtuales a los jóvenes recién incorporados. A su vez, varias empresas han manifestado que la pandemia las ha obligado a replantearse muchos procesos y que, en ocasiones, los han rediseñado para convertirlos en *best practices* a nivel corporativo.

Por otro lado, algunas de las participantes han mencionado que se han topado con cierta resistencia a la hora de que sus empleados incrementen el tiempo de trabajo presencial en las oficinas, que también se considera importante, por ejemplo, para generar nuevas ideas o nuevos proyectos que surgen del intercambio informal en este espacio. Como afirma una directiva, “hay cosas que no suceden *online,* como la innovación que surge de una conversación casual” y otras mencionaron que, en sus negocios, el servicio al cliente se basa en la confianza y esta se genera más fácilmente de forma presencial, y que esta modalidad es importante para mantener la cultura. Por su parte, otros directivos afirmaron que “se aprende mucho viendo lo que se hace, cómo se actúa, y eso trabajando desde casa no se consigue”, o que “una parte del *bonding* viene con el contacto”. Otra empresa también estimó que el trabajo en remoto puede afectar a la cultura corporativa, ya que “se están creando muchas islas y eso dispersa mucho la cultura de la empresa”, por lo que la presencialidad también es significativa.

Asimismo, el teletrabajo ha resultado clave para que algunas competencias profesionales adquieran especial importancia: en el caso de los directivos, el 88% de las empresas encuestadas consideró que la capacidad de liderazgo ha visto incrementada su importancia, el 67% destacó la capacidad de comunicación y, el 55%, la capacidad de organización. El 72% de ellas también opinó que el trabajo en remoto exige una mayor capacidad de reacción en los directivos y un 66% estimó que, a raíz del teletrabajo, estos necesitan más visión de conjunto (véanse las Figuras 34, 35 y 36). En este sentido, cabe señalar que los directivos han tenido que reaccionar con rapidez, liderar y organizar equipos en remoto, y mantener al personal motivado y comprometido, por lo que estas competencias parecen claves.

En el caso de las competencias de empleados no directivos que han aumentado en importancia con el teletrabajo, el 77% de las empresas consideran relevante la actitud de compromiso (véase la Figura 36). La reducción de la presencialidad y el contacto personal han tenido un impacto claro en muchas actitudes —como el compromiso, la lealtad o el *engagement*— de los empleados, que deben enfocarse de modo diferente, con especial atención al caso de los más jóvenes, que se han incorporado recientemente y tienen menos vínculos con la empresa.

Sin embargo, algunas empresas plantean que se han creado otras formas de *engagemen*t, por ejemplo, con las posibilidades que da el trabajo en remoto para conciliar, delegar y dar responsabilidad. Un directivo señala que acciones tales como facilitar toda la infraestructura para que los empleados pudieran teletrabajar, reforzar la comunicación interna y la formación en las capacidades necesarias para hacerlo posible también han sido factores que han contribuido a generar *engagement, y que* el "*engagement* viene de la libertad de la empresa para conciliar y hacer otras cosas. Los trabajadores han aprendido a delegar, a confiar. La pandemia nos ha hecho reflexionar en muchos aspectos".

Además, se han impulsado los eventos virtuales para acompañar a los empleados y mantener el contacto.

5.3. Un 75% de las empresas encuestadas ha encontrado dificultades para cubrir los puestos de trabajo debido a la falta de competencias profesionales de los candidatos

El 75% de las empresas encuestadas se toparon con dificultades relevantes a la hora de cubrir determinados puestos de trabajo debido a la falta de competencias de los candidatos, frente al 72% de la edición de este informe en el 2020, y un 33% tuvo bastantes o muchas dificultades para cubrirlos, debido a la escasez de determinadas competencias profesionales (véase la Figura 45). Estas son cifras elevadas, sobre todo si se tiene en cuenta el hecho de que las empresas participantes son, en términos generales, representativas en sus respectivos sectores, que ofrecen oportunidades de carrera profesional a los jóvenes y, por tanto, resultan atractivas para ellos.

5.4. Un 76% de las empresas considera que existe un desajuste relevante entre lo que estas necesitan y la preparación que ofrece el sistema educativo universitario, y el 79% opina que esto también se produce en el de la FP

Las empresas consideran que existe un desajuste relevante entre sus necesidades en términos de competencias y la preparación que ofrece el sistema educativo: en los perfiles universitarios, esta creencia la suscribe el 76% de ellas y, para aquellos con FP, es aún mayor (79%) (véase la Figura 46).

Por un lado, la brecha es ligeramente mayor en lo que respecta a las capacidades y las actitudes que para los conocimientos (véase la Figura 47), lo que resulta relevante, ya que, tal como se ha comentado con anterioridad, las empresas otorgan una mayor importancia a las primeras. Por otro lado, los desajustes son parecidos entre los perfiles universitarios y los de FP, excepto en lo relativo a conocimientos, área en la que las empresas observan mayor desfase en los jóvenes con estudios de FP.

5.5. Las empresas tienen perspectivas positivas de recuperación y contratación para los próximos años y siguen mostrando (más de un 90% de ellas) una clara preferencia por la contratación de perfiles universitarios frente a los de FP

La pandemia ha incidido de manera negativa en muchos aspectos de la sociedad, la economía y el empleo; sin embargo, la gran mayoría de las empresas participantes espera volver a los niveles de facturación pre-COVID-19 antes de finales del 2022 (el 53,75% a finales del 2021, y un 25%, a finales del 2020) (véase la Figura 37). Esto se traduce en previsiones de contratación positivas para los próximos años: el 48% de ellas esperaban aumentar la contratación de graduados universitarios en el 2021 y, a cuatro años vista, en el 2025, el porcentaje ascendería hasta un 58%. Por su parte, las cifras de expectativas de empleo para los perfiles de FP son también favorables (véase la Figura 39).

Las empresas siguen apostando con claridad por el talento universitario frente al de FP y esto se pone de manifiesto, sobre todo, en las áreas de Personas (el 95,1% de ellas), Finanzas (92,7%) o Comercial (86,6%); esta tendencia solo se rompe en Operaciones, donde una mayoría de aquellas (46,9%) prefiere perfiles de FP frente a las que favorecen a los universitarios (35,8%) (véase la Figura 38).

La temporalidad es muy baja entre los graduados universitarios empleados por las empresas encuestadas, que afirman proporcionar contratos indefinidos a un 89,9% de esos perfiles (véase la Figura 40). Los datos sugieren la existencia de cierta relación entre el nivel educativo y la temporalidad, ya que esta última es más alta para los perfiles de FP (con una media del 16% de los empleados con esta modalidad de contrato).

5.6. Los datos de preferencias de contratación sugieren que la formación profesional tiene problemas de calidad y reputación

Existe una clara preferencia de las empresas por perfiles universitarios (véase Figura 38), y esto refleja que la formación profesional no está respondiendo a las necesidades de las empresas. Las empresas entrevistadas han subrayado diversos motivos que explicarían la contratación de forma mayoritaria de talento con educación superior: algunas afirmaron que el nivel de interlocución de sus clientes es muy alto y que necesitan personas con una visión más profunda de la empresa. Otras, que los conocimientos específicos necesarios para desempeñar un trabajo en sus organizaciones se proporcionan en las titulaciones universitarias.

5.7. Un 52% de las empresas considera que la automatización y el cambio en las necesidades de los clientes han tenido un impacto alto o muy alto en el cambio de los perfiles demandados, donde el 47% de ellas considera el teletrabajo como otro de los factores que ha incidido en dicho cambio

El cambio en las necesidades de los clientes y la automatización son, en opinión de las empresas que han participado en el estudio, los dos motivos que más inciden en la alteración de los perfiles demandados y un 52% de ellas considera que ambos aspectos tienen un impacto alto o muy alto en este hecho (véase la Figura 41).

También el aumento del trabajo en remoto ha tenido un efecto importante en el cambio de los perfiles solicitados —el 20% considera que ha sido muy alto, y el 27%, alto—. También las evoluciones en los modelos de negocio se mencionan entre las principales causas, con un 44% que considera que su impacto ha sido alto o muy alto.

5.8. En el futuro (2025), las competencias profesionales que serán más importantes —y que deben fomentarse— estarán relacionadas con los conocimientos en *big data* o *marketing* digital, las capacidades de innovación/creatividad, liderazgo y trabajo en equipo, y las actitudes sobre valores éticos, sensibilidad medioambiental y hacia la inclusión social

Las competencias profesionales que las empresas consideraron más relevantes en el 2021 fueron las de idiomas, comercial y ventas, conocimientos específicos sobre el sector, operaciones y *marketing* digital. Sin embargo, de cara al 2025, los conocimientos que tendrán más importancia para ellas serán los que versan sobre *big data, marketing* digital, regulación medioambiental, idiomas, IA o robótica. Estas son, por tanto, áreas de conocimiento —en su mayoría, relacionadas con el ámbito tecnológico— que es preciso desarrollar en los próximos años para poder asegurar que las empresas encuentran estas competencias en el mercado laboral (véanse las Figuras 42, 43 y 44).

En términos generales, las empresas otorgan una mayor importancia a las capacidades que a los conocimientos; consideran que la de aprendizaje es, en la actualidad, la más relevante, seguida de la de liderazgo y la de trabajo en equipo. Las empresas entrevistadas subrayaron la trascendencia de *learnability* —la capacidad de cada empleado para gestionar su propio aprendizaje— y consideraron que los conocimientos cambian con mucha rapidez, y lo importante es que los jóvenes sean capaces de seguir adquiriéndolos.

En los próximos años, todas las capacidades evaluadas gozarán de todavía más importancia, en opinión de las empresas y, en el 2025, destacarán la innovación/creatividad, el liderazgo y el trabajo en equipo, aunque también las capacidades de comunicación y aprendizaje serán especialmente relevantes.

La valoración actual de las capacidades más significativas hecha por las empresas difiere de la del 2018: entonces resaltaban algunas de las que hoy se siguen considerando muy relevantes —como el trabajo en equipo o la comunicación—, pero no otorgaban tanta importancia como en esta ocasión a la capacidad de aprendizaje, de liderazgo o de innovación.

Con relación a las actitudes, en el 2021, las empresas encuestadas consideraron que los valores éticos fueron la actitud más relevante y que lo seguiría siendo de cara al 2025. El compromiso y la resiliencia se consideran también altamente significativos en la actualidad, junto con la iniciativa y la autonomía. Las empresas estimaron que, en el 2025, la importancia de todas las actitudes consideradas habrá aumentado y que destacarán, además de los valores éticos, otras cada vez más presentes en nuestra sociedad, como la sensibilidad medioambiental y hacia la inclusión social.

5.9. La principal brecha en los conocimientos sigue estando en el área tecnológica

Las empresas encuestadas estiman que existen dificultades relevantes a la hora de encontrar determinados conocimientos en los perfiles de los recién graduados y una parte importante de la brecha en este sentido se refiere al área tecnológica. Por ejemplo, en el ámbito de la IA, un 94% de ellas consideraron que existe un desajuste relevante entre lo que buscan y lo que ofrecen los recién graduados, y lo mismo ocurre en cuanto al *big data* (85%) o el *marketing* digital (82%) (véase la Figura 48). Algunas de las empresas entrevistadas manifestaron que, en los últimos años, se ha realizado un esfuerzo importante por parte del sistema educativo para reaccionar frente a esta demanda y se han puesto en marcha numerosos programas que cubren estos campos, aunque sigue sin ser suficiente para satisfacer dicha demanda. Además, señalaron que hay escasez de mujeres para determinados puestos técnicos.

Un 93% también consideró que existen dificultades significativas para encontrar recién graduados que posean conocimientos específicos de sus sectores de actividad; algunas reconocieron que los que necesitan son muy específicos y, en algunos casos, es difícil que el sistema educativo pueda proporcionarlos, por lo que son las propias empresas las que se están encargando de hacerlo.

5.10. Las capacidades profesionales (innovación, liderazgo, negociación) son cada vez más importantes para las empresas y existen desajustes muy relevantes. Las empresas perciben un nivel insuficiente en las capacidades de liderazgo, innovación/creatividad o negociación en los jóvenes graduados

Las empresas encuestadas estiman que existen dificultades para encontrar numerosas capacidades en los recién graduados. Esto es muy relevante, ya que, tal como se ha comentado con anterioridad, aquellas otorgan mayor importancia a estas que a los conocimientos.

Un 90% de ellas señaló la existencia de un desajuste relevante a la hora de hallar la capacidad de liderazgo que buscan, un 89%, la de negociación, y un 86%, las de innovación/creatividad y comercial, aunque también en las capacidades de ejecución, organización y emprendimiento consideraron que existe una brecha relevante (véase la Figura 49).

Existen desajustes algo menores, pero igual de significativos, en las capacidades de pensamiento crítico (para el 79% de las empresas encuestadas), de comunicación (79%) o de capacidad analítica (78%). El menor desajuste, en su opinión, se localiza en la de aprendizaje, lo que resulta positivo, ya que esta es, precisamente, muy relevante para poder seguir adaptándose al continuo cambio en las competencias profesionales requeridas.

Las empresas consideraron que los centros educativos podrían mejorar en la formación en capacidades, fomentando un enfoque menos teórico y más práctico.

5.11. Las actitudes se consideran muy importantes por las empresas y se observan grandes brechas

En cuanto a la brecha de actitudes, el 88% de ellas consideró la existencia de un desajuste relevante entre la actitud de compromiso esperado y la ofrecida por los jóvenes graduados, un 87%, en la de visión de conjunto y un 86% en lo que respecta al pensamiento creativo.

En lo relativo al compromiso, algunas comentaron que los jóvenes entienden esta actitud para con la empresa de manera diferente; las empresas están reaccionando ante estos cambios y opinan que la posibilidad de acceder a proyectos interesantes y las buenas condiciones de trabajo contribuyen a generar compromiso y *engagement*.

La capacidad de reacción, de iniciativa y de resiliencia son otras actitudes en las que las empresas estimaron que existe un desfase importante (véase la Figura 50). Sin embargo, no se observaron dificultades relevantes en cuanto a las de sensibilidad multicultural, medioambiental o hacia la inclusión social, lo cual es positivo, ya que, tal como se ha visto con anterioridad, precisamente estas dos últimas serán de las más importantes de cara al 2025, según las empresas (véase la Figura 44).

5.12. El 98% de las empresas está recurriendo a la formación continua como principal mecanismo para tratar de reducir la brecha de competencias. En el 2021, estas preveían proporcionarla a una media del 82% de los empleados, siendo impartida *online* en su mayor parte (un 73%)

Las empresas están haciendo frente a la brecha de competencias de diversos modos, especialmente impartiendo formación continua a sus empleados: un 98% de ellas afirmó proporcionarla como mecanismo principal para reducir la brecha de competencias, aunque también el trabajo en equipos multidisciplinares fue un mecanismo de aprendizaje utilizado por el 75% de las encuestadas (véase la Figura 51).

De hecho, las empresas participantes afirmaron que, en el 2021 y de media, el 82% de sus empleados recibieron formación y gran parte (un 73%) se impartió *online* (véase la Figura 52). El 80,5% de aquellos trabajadores con alta cualificación se benefició de ella, porcentaje algo superior a los de media (75,9%) y baja cualificación (71,6%) (véase la Figura 53).

Las empresas están proporcionando más formación a los empleados recién incorporados (el 87,6% de ellos la recibirá) que a los que cuentan con más de dos años de antigüedad (un 79,4%). Estas realizan, de modo ordinario, programas de *onboarding* de distintas duraciones, en los que los recién incorporados reciben formación sobre distintos aspectos de la empresa (véase la Figura 53).

Algunas de ellas están adoptando modelos flexibles de aprendizaje, donde se pone a disposición de los empleados un amplio abanico de opciones de contenidos—en su mayor parte, disponibles *online*—, de modo que pueden elegir lo que necesitan. De este modo, se hace énfasis en la *learnability* de cada trabajador y en que ellos mismos sean responsables de mantener su cartera de competencias actualizada. Una directiva señala que "el reto es que los empleados sean conscientes de su propia obsolescencia […], deben ser conscientes de su empleabilidad". Lo que se busca es que estos sean dueños de su desarrollo profesional y, para ello, se ponen a su disposición plataformas de apoyo tanto a nivel de conocimientos como de desarrollo de carrera.

Asimismo, durante la pandemia, en diferentes empresas se ha potenciado la involucración de todos los empleados, —en especial, los más sénior— en las labores de formación, para lo cual se han desarrollado áreas de *expertise* en las que cada profesional está disponible para enseñar o formar al resto de la plantilla.

5.13. Las empresas consideran que la responsabilidad de cerrar la brecha de competencias debe ser compartida entre centros educativos, empresas, Gobiernos y familias. Los primeros son los que pueden realizar una mayor contribución, sobre todo en lo relativo a los conocimientos. Las familias desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de los valores y las actitudes necesarias

Las empresas encuestadas consideran que todos los actores pueden contribuir de manera importante al desarrollo de las competencias profesionales de los jóvenes. Los centros educativos son, en su opinión, en los que recae la principal responsabilidad de formarlos en ellas, sobre todo en lo relativo a los conocimientos (otorgan una importancia media de 4,73 sobre 5), aunque también en las capacidades (4,41) y las actitudes (4,33) (véase la Figura 55).

También consideran que su responsabilidad es muy alta, sobre todo para las capacidades (4,33 sobre 5) y, en las actitudes, afirman que las familias desempeñan un papel fundamental, por lo que les atribuyen una importancia media de 4,93 sobre 5.

Poner mayor énfasis en la FP Dual y las prácticas en empresas, así como en las políticas activas de empleo que faciliten el encaje de los jóvenes en aquellas se consideran como algunas de las actuaciones que más contribuirían a reducir esta brecha. También se atribuye una importancia alta incrementar la oferta de módulos de FP, a la flexibilidad de los programas universitarios y a su propia involucración en los planes de estudio (véase la Figura 56).

Precisamente, la actuación del Gobierno que más contribuiría a la reducción de la brecha de competencias es poder facilitar su involucración en el futuro de la educación, así como la flexibilización del contenido y la adaptación de los cursos y los módulos, más que la financiación o el cambio legislativo (véase la Figura 57).

En la misma línea, las empresas piden establecer una colaboración más estrecha con los centros educativos, así como poder aplicar un enfoque menos teórico y más práctico, que se considera muy relevante de cara al desarrollo de capacidades (véase la Figura 58).

5.14. Las empresas proponen colaborar de manera más estrecha con las instituciones educativas como una de las principales actuaciones para reducir la brecha de competencias. Sin embargo, todavía existe poca involucración de las empresas en el diseño del mapa de competencias de estos centros

Las empresas consideran que sus principales contribuciones para reducir esta brecha deberían ser, en primer lugar, seguir facilitando programas de prácticas a los alumnos, pero también establecer una colaboración más estrecha con las universidades y con los centros de FP. La posibilidad de facilitar mentores y proporcionar formación continua también son opciones relevantes, aunque menos mencionadas (véase la Figura 60). En esta edición, la oportunidad de proporcionar prácticas ha adquirido mayor relevancia como una de las principales actuaciones para reducir la brecha de competencias, ya que las empresas consideran esto una forma adecuada de que los jóvenes conozcan los puestos de trabajo y vayan adquiriendo las capacidades necesarias para cubrirlos, así como para que ellas mismas evalúen la idoneidad de los candidatos con el puesto.

Sin embargo, ese nivel de involucración deseada no se está produciendo; en la actualidad, los principales ámbitos de colaboración entre las empresas y los centros educativos se centran en brindar prácticas a los alumnos, en su contratación y en establecer relaciones institucionales. En mucha menor medida, las empresas cooperan con los profesores y asisten en la formación en los centros, pero donde menos participan en la actualidad, con una diferencia notable, es en el diseño del mapa de competencias, que es una de las principales sugerencias de las empresas (véase la Figura 59). De hecho, estas últimas tratan de suplir la brecha de competencias con formación continua y con trabajo en equipos multidisciplinares —es decir, de forma interna—, pero no mediante la colaboración con estas entidades, que consideran una de las opciones más necesarias (véase la Figura 51).

6. Algunas acciones para mejorar la empleabilidad de los jóvenes

En este informe, se ha presentado un análisis de situación sobre las competencias profesionales que las empresas necesitan, en particular, de jóvenes profesionales; esta perspectiva es necesaria para abordar con éxito el reto del empleo juvenil. También se han facilitado algunos datos sobre la realidad del trabajo en las empresas tras la crisis de la COVID-19 y las competencias necesarias para garantizar su empleabilidad.

A partir de los datos obtenidos y de las opiniones vertidas por parte de las empresas participantes en el estudio sobre los retos del empleo juvenil, se propone un plan de acción con las siguientes iniciativas:

1. Las empresas deben seguir trabajando en su adaptación a las nuevas formas de incorporar, comprometer y desarrollar a empleados, surgidas a raíz de la pandemia de la COVID-19, el aumento del teletrabajo y la digitalización. Las políticas de gestión del talento y la organización del trabajo han cambiado y las empresas tienen que seguir reforzando el mantenimiento de la cultura, los valores y el *engagement* de su plantilla en esta nueva realidad.

2. Las empresas tienen que seguir reforzando el *reskilling* de sus personas, fundamental para eliminar la brecha en las competencias, sobre todo en las áreas de conocimiento específicos de distintas empresas que el sistema educativo no cubre. Desde hace años, las empresas están invirtiendo en la formación continua de sus empleados y, a raíz de la pandemia, se han puesto en marcha numerosos recursos virtuales.

3. Las empresas, los centros educativos y el Gobierno deben alcanzar un marco de colaboración continuo y estructurado sobre la mejora del sistema educativo. Las empresas piden una mayor involucración en la definición de las competencias profesionales necesarias y su adaptación a los planes de estudio, aunque esto no se está consiguiendo en la actualidad, ya que su relación con las instituciones educativas se centra más en proporcionar prácticas y empleo.

4. El Gobierno debe facilitar la participación de las empresas en la definición de las competencias profesionales necesarias. También tendría que dotarse a los programas educativos de una mayor flexibilidad para que las necesidades cambiantes de estas competencias se puedan incorporar con la agilidad necesaria. Por su parte, los centros educativos deberían reaccionar a estas demandas con rapidez a fin de garantizar la empleabilidad de los jóvenes.

5. El Ejecutivo, las universidades y las instituciones educativas, con la colaboración de las empresas, deberían seguir promoviendo el desarrollo de una formación en tecnología, tanto en perfiles universitarios como de FP, ya que el conocimiento en robótica, *marketing* digital, IA o *big data* tienen y tendrán una importancia creciente para estas últimas. En los últimos años, se ha venido realizando un esfuerzo importante, pero la evolución en este campo es constante y los centros educativos deben seguir adaptándose.

6. Las empresas y los centros educativos deben continuar trabajando en el desarrollo de las capacidades profesionales, en algunos casos, aún más importantes que los conocimientos. Tiene que incidirse en el fomento de las capacidades de trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa, negociación o comercial, entre otras.

7. Los distintos actores —centros educativos, empresas, Gobierno y familias— tienen que promover el desarrollo de ciertas actitudes, como el respeto hacia la dignidad de cada persona y sus opiniones, la búsqueda del bien común, el sentido de la responsabilidad y el compromiso, los valores éticos dentro de una sociedad democrática o la sensibilidad medioambiental por parte de los jóvenes. Al respecto, según las empresas encuestadas, las familias juegan un papel fundamental en su desarrollo.

8. La legislación laboral y educativa debe facilitar la iniciativa de las empresas que impulsa la incorporación de los jóvenes al mundo laboral. Estas consideran que seguir los programas de prácticas para alumnos de grados universitarios o de ciclos de FP es una de las actuaciones que más contribuirían a reducir la brecha de competencias. Son una forma adecuada para que los jóvenes conozcan la empresa y las oportunidades profesionales, y vayan adquiriendo las capacidades necesarias, así como para que las propias empresas evalúen la idoneidad de los candidatos con el puesto. La normativa laboral debe facilitar —nunca frenar— la formación que incluye prácticas en las empresas. En particular, el establecimiento de la figura de mentores de las propias empresas para los jóvenes en prácticas es una medida que algunas empresas consideran necesaria y que pueden aportar un crecimiento personal y profesional al joven en prácticas.

9. La formación para facilitar la preparación de los jóvenes para su incorporación al mundo profesional es una política de máximo impacto social, necesaria para luchar contra la desigualdad. Los gobiernos deben trabajar con los centros educativos y las empresas para lograr mejoras sustanciales en este ámbito.

Anexo 1

Listado de las empresas encuestadas

1	3M	43	Grupo Red Eléctrica
2	ABANCA Corporación Bancaria	44	Grupo Teka
3	Abenewco	45	Guardian Industries Navarra
4	Abertis	46	Heineken
5	ACCIONA	47	Henkel
6	AEDAS Homes	48	Iberdrola
7	Airbus	49	Indra Sistemas
8	Altadia	50	ISS
9	Amadeus	51	ITW
10	American Express	52	IVECO
11	ATRÁPALO	53	Johnson Controls-Hitachi
12	Banco Santander	54	JSP
13	Barceló Hotel Group	55	KPMG
14	Bayer	56	Liferay
15	CaixaBank	57	Línea Directa Aseguradora
16	Carreras Grupo Logístico	58	Mahou-San Miguel
17	Catalonia Hotels & Resorts	59	Mango
18	Cellnex Telecom	60	MAT Holding
19	CELSA Group	61	McKinsey & Company
20	Cementos Molins	62	Michael Page
21	Correos	63	Miqel y Costas & Miqel
22	Covalco	64	Naturgy
23	Cuatrecasas	65	NI
24	Damm	66	NI
25	Deloitte	67	Northgate España Renting Flexible
26	El Corte Inglés	68	Odeon Cinemas Group
27	Eli Lilly and Company	69	Penguin Random House Grupo Editorial
28	Elzaburu	70	Real Automóvil Club de Cataluña
29	Enagás	71	Reale Seguros
30	Esteve	72	Roca Corporación Empresarial
31	Expeditors	73	RSA
32	Faurecia	74	SENER Ingeniería
33	Ficosa Internacional	75	Société Générale
34	Fischer Iberica	76	Solarpack
35	Florette	77	Telefónica
36	Fluidra	78	Uría Menéndez Abogados
37	Garrigues	79	Vodafone
38	GHI Hornos Industriales	80	Werfen
39	GlaxoSmithKline	81	Westcon-Comstor España
40	Globalia	82	Wolters Kluwer
41	GMV	83	Zurich Insurance Group
42	Grupo Calvo		

Anexo 2

Sectores representados en la muestra de empresas

1. Aeroespacial y aeronáutica
2. Agricultura, silvicultura y pesca
3. Alimentos y bebidas
4. Automoción y componentes
5. Bancos, seguros y otros servicios financieros
6. Construcción y servicios de ingeniería
7. Distribución comercial, venta minorista y bienes de consumo
8. Electrónica, tecnologías de la información y telecomunicaciones
9. Energía
10. Energías renovables
11. Logística y transporte
12. Medios de comunicación y entretenimiento
13. Productos químicos, farmacéuticos, biotecnología y ciencias de la vida y la salud
14. Real Estate
15. Servicios profesionales
16. Siderurgia y manufacturero
17. Viajes, turismo y ocio
18. Otros

Bibliografía

ASPACHS, O., Durante, R., Graziano, A., Mestres, J., Reynal-Querol, M. y Montalvo, J. G. (2021). Tracking the impact of COVID-19 on economic inequality at high frequency. *PLoS ONE, 16*(3): e0249121. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249121

BANCO DE ESPAÑA. (2021). *Informe anual 2020*. https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/20/Fich/InfAnual_2020.pdf

BARRAZA, M. y Las Heras, M. (2021). *Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial.* IESE Business School.

BLÁZQUEZ, M.L., Masclans, R. y Canals, J. (2019). *El futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro: la perspectiva de las empresas.* IESE Business School. https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0490.pdf

BLÁZQUEZ, M.L., Masclans, R. y Canals, J. (2020). *Las competencias profesionales del futuro: un diagnóstico y un plan de acción para promover el empleo juvenil después de la COVID-19*. IESE Business School. https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0548.pdf

CAIXABANK Research. (2021). *Variación del índice de Gini en España a partir del inicio de la pandemia. Variación en el índice respecto a febrero 2020 (p. p.)* [Gráfico de datos]. Monitor de Desigualdad. https://inequality-tracker.caixabankresearch.com/

CANALS, J. (2012). Rethinking global leadership development: Designing new paradigms. En J. Canals (Ed.), *Leadership development in a global world* (pp. 29-61). Palgrave Macmillan. https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137283320_2#citeas

CHOPRA-MCGOWAN, A. y Reddy, S. B. (2020). What would it take to reskill entire industries? *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2020/07/what-would-it-take-to-reskill-entire-industries

EKLUND, S., Woodcock, E., Helmes, H., Jochim, M., Mawa, R., Mignerey, C., Paik, J., Pepper, R., Shirali, A., Wells, M. (2020). *Reimagine: preparing for sg&a in the next normal.* McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/reimagine-preparing-for-sga-in-the-next-normal#

EUROSTAT. (2021a). *Unemployment rates by sex, age and citizenship (%)* [Base de datos] https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do

EUROSTAT. (2021b). *Young temporary employees as percentage of the total number of employees, by sex, age and country of birth* [Base de datos] https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. (2022). *Actualización de las perspectivas de la economía mundial, enero de 2022. https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/01/25/world-economic-outlook-update-january-2022*

GROS, D. y Ounnas, A. (2021). *Labour market responses to the Covid-19 crisis in the United States and Europe* [Documento de trabajo 2021-01]. Centre for European Policy Studies. https://www.ceps.eu/wp-content/uploads/2021/04/WD2021-01_Labour-market-responses-to-Covid.pdf

HARRIS, K., KIMSON, A. y SCHWEDEL, A. (2018). *Labor 2030: the collision of demographics, automation and inequality.* Bain & Company. https://www.bain.com/contentassets/fa89826544934e429f7b6441d6a5c542/bain_report_labor_2030.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (s. f.a). *Ocupados por grupo de edad, sexo y rama de actividad* [Base de datos] https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4876&L=0

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (s. f.b). *Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunicad autónoma* [Base de datos]. https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4247#!tabs-grafico

LUND, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K. y Robinson, O. (2021). *The future of work after Covid-19.* McKinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19

MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL. (2021). Jóvenes y mercado de trabajo. diciembre 2021. https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/jovenes/2021/Diciembre_2021.pdf

OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS (2021). *Labour Market Overview, UK, November 2021.* https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/bulletins/uklabourmarket/november2021

OECD (2019). Employment Outlook 2019, The Future of Jobs. OECD Publishing, Paris.

OECD (2020). *OECD employment outlook 2020: worker security and the Covid-19 crisis*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/1686c758-en

OECD (2021a). *Education at a glance 2021: OECD indicators.* OECD Publishing. https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/b35a14e5-en.pdf?expires=1642688422&id=id&accname=guest&checksum=A1DA2B1D0E36E68A3DDDE50A843C608F

OECD (2021b). *Employment outlook 2021*: *navigating the Covid-19 crisis and recovery.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/5a700c4b-en

OECD (2021c). *What have countries done to support young people in the Covid-19 crisis?* https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1099_1099609-ia84hp7m3s&title=What-have-countries-done-to-support-young-people-in-the-COVID-19-crisis

SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL. (2021). *Estadística de contratos. Datos acumulados diciembre 2020.* Ministerio de Trabajo y Economía Social. https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/estadisticas/contratos/estadisticas-nuevas/2020/diciembre.html

SMIT, S., Tacke, T., Lund, S., Manyika, J. y Thiel, L. (2020). *The future of work in Europe: automation, workforce transitions, and the shifting geography of employment.* McKinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-in-europe

TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL. (2021). *Afiliados en ERTEs por periodo, tipo de ERTE y tipo de suspensión* [Base de datos]. https://w6.seg-social.es/PXWeb/pxweb/es/Afiliados%20en%20ERTE%20vinculados%20al%20COVID-19/-/01.%20Afiliados%20en%20ERTEs%20por%20tipo%20de%20ERTE%20y%20tipo%20suspensi%c3%b3n.px/table/tableViewLayout1/

WORLD ECONOMIC FORUM. (2020). *The future of jobs. Report 2020.* https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

WORLD ECONOMIC FORUM y PwC. (2021). *Upskilling for shared prosperity.* https://www3.weforum.org/docs/WEF_Upskilling_for_Shared_Prosperity_2021.pdf

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo

IESE Business School
University of Navarra

A Way to Learn. A Mark to Make. A World to Change.