

Las competencias profesionales del futuro: un diagnóstico y un plan de acción para promover el empleo juvenil después de la COVID-19

María Luisa Blázquez, Roger Masclans, Jordi Canals, IESE.

Resumen ejecutivo

La crisis económica provocada por la pandemia global está teniendo un profundo impacto negativo sobre el crecimiento económico y el empleo. Esta crisis refuerza la incertidumbre sobre el futuro del empleo, ya muy cuestionado por la revolución digital, la automatización de procesos, la desintermediación y la desintegración de las cadenas de valor de muchos sectores de la economía. El crecimiento del desempleo como resultado de esta crisis destaca aún más la necesidad de invertir en la empleabilidad de los ciudadanos y, en particular, en el desarrollo de las competencias profesionales que serán necesarias en el futuro.

Por consiguiente, el reto del empleo –y del empleo juvenil en particular– va más allá de la caída de la demanda provocada por la crisis sanitaria global y el aumento brutal del paro. Este informe examina las tendencias de fondo que están afectando a los niveles de empleo en el mundo, la UE y España en particular. Durante los últimos años, la revolución digital, la automatización, el crecimiento de las plataformas o de la *gig economy*, la desintermediación y la desintegración vertical de muchas empresas están provocando la desaparición de empleos, un cambio en el tipo de puestos de trabajo que ofrecen las empresas y en las capacidades profesionales necesarias para cubrirlos. Estos cambios profundos exigen nuevas competencias profesionales.

La brecha entre las competencias profesionales necesarias y las competencias existentes en la sociedad ha crecido durante los últimos años. Las empresas lo manifiestan de manera clara en su función de contratación de servicios profesionales: hay trabajos cualificados y faltan candidatos con la capacitación profesional para realizarlos. El sistema educativo no ha sido capaz de dar respuesta a estos cambios con la agilidad necesaria, lo que ha creado una brecha de competencias profesionales que, de no actuar sobre ella, crecerá en los próximos años.

La lucha contra la pandemia y las medidas de confinamiento de estas últimas semanas han intensificado el papel de la tecnología para impulsar el trabajo virtual desde el propio domicilio. Sin embargo, el uso más intensivo de la tecnología exige también una mejor preparación profesional y el desarrollo de competencias para seguir proyectos *online*, trabajar mejor con clientes y colegas de la propia empresa, o pensar en los productos y servicios del futuro. La tecnología también requiere cambios organizativos importantes en las empresas. La necesidad de trabajar en las competencias profesionales del futuro, reducir la brecha de competencias y garantizar la empleabilidad de los jóvenes cobran más importancia.



La mejora de la empleabilidad exige una buena definición de las competencias profesionales requeridas por las empresas; un sistema educativo ágil y que responda a estas necesidades; y unos Gobiernos que faciliten la adaptación necesaria y posibiliten la cooperación entre todos los agentes involucrados para conseguirlo. Los retos relativos al empleo y desempleo a los que se enfrenta nuestra sociedad son enormes y requieren la colaboración de empresas, centros educativos, Gobiernos y agentes sociales para poder afrontarlos con una cierta garantía de éxito.

Este informe pretende ofrecer una nueva perspectiva sobre el futuro del empleo juvenil, examinando las competencias profesionales que serán necesarias para garantizar la ocupación y la empleabilidad, en particular de los jóvenes. Para elaborar este informe, hemos contado con la participación activa y comprometida de altos directivos de 118 empresas relevantes de la economía española. La encuesta se administró en una primera fase a 53 empresas entre julio de 2018 y enero de 2019, y en una segunda fase a 65 empresas entre julio de 2019 y enero de 2020. Los datos y las opiniones recogidas definen un perfil de las competencias profesionales que requerirán los jóvenes en los próximos años.

La aportación de estas empresas y la metodología utilizada permiten aproximarnos a estimaciones de la brecha de competencias profesionales existente en la actualidad, analizada en términos de conocimientos, capacidades y actitudes. Los altos directivos de las empresas participantes también han aportado su opinión sobre las posibles medidas a tomar por los distintos actores implicados para reducir esa brecha de competencias y mejorar la empleabilidad de los jóvenes. Las principales conclusiones del informe son las siguientes:

1. A comienzos de 2020, antes de la crisis de la COVID-19, España seguía presentando una tasa de desempleo (14,1%) muy superior a la media de la UE (6,4%). Esta situación se acentúa en el caso del desempleo juvenil, así como del empleo temporal y a tiempo parcial no deseado. Esta elevada tasa de desempleo está relacionada con los efectos negativos de la regulación del mercado laboral, pero influyen en ella también algunas tendencias económicas y sociales como la revolución digital, la automatización, la globalización o la expansión de las plataformas tecnológicas. Estas tendencias han modificado las competencias profesionales requeridas, generando un desajuste de capacidades en el mercado y dificultades para las empresas a la hora de encontrar los perfiles profesionales que buscan.
2. Uno de los factores que tiene mayor incidencia en los niveles de empleo es la educación. Los jóvenes que solo han completado la educación obligatoria tienen niveles de desempleo muy superiores a aquellos que han completado estudios universitarios o de formación profesional de grado superior. En España la diferencia en tasas de paro entre graduados universitarios y personas con educación secundaria era de 13 puntos porcentuales en 2018. Asimismo, España está aún lejos de las cifras de graduados en formación profesional de la mayoría de los países europeos, una educación que permite en muchos países una ocupación juvenil superior.
3. La revolución digital es uno de los principales motores del cambio en los perfiles profesionales que necesitan las empresas. El 73% de las empresas encuestadas consideran que este factor ha tenido un impacto alto o muy alto en el cambio de perfiles profesionales que buscan. Las empresas también indican que los cambios en las necesidades de los clientes (mencionados por un 75% de las empresas entrevistadas), la internacionalización (mencionada por el 57% de las empresas) y la automatización (mencionada por el 63%) han tenido un impacto significativo en la evolución de los perfiles profesionales. Estos cambios no solo afectan a los conocimientos que las empresas necesitan, sino también a las habilidades profesionales y las actitudes de sus



colaboradores. Los nuevos modelos de negocio o nuevas formas de organización y de trabajo exigen un cambio en las capacidades requeridas, como la capacidad analítica o la comunicación, y en las actitudes, como la iniciativa, la autonomía o el sentido de compromiso.

4. El sistema educativo no ha podido responder con la funcionalidad y la velocidad deseables a los retos planteados. El 83% de las empresas entrevistadas consideran que afrontan problemas serios al incorporar candidatos a ciertos puestos debido a las limitaciones de sus perfiles profesionales. Las empresas indican que no encuentran de manera generalizada las competencias necesarias. Estas dificultades afectan tanto a los conocimientos como a las capacidades y actitudes de los candidatos. Las empresas consideran que cubrir la brecha de competencias es una responsabilidad compartida de centros educativos, Gobierno, empresas y familias.
5. Los conocimientos tecnológicos de los candidatos son inferiores a los que las empresas necesitan. Más del 90% de las empresas manifiestan que no encuentran suficientes candidatos con buenos conocimientos sobre *big data* o inteligencia artificial. Asimismo, el 88% de las empresas no encuentran candidatos con buenos conocimientos en marketing digital. La brecha en conocimientos tecnológicos que experimentan las empresas es elevada y empeorará si no se toman iniciativas concretas. Las empresas indican que necesitan perfiles bien formados para hacer frente a la transformación que experimentan.
6. Las empresas consideran que los centros educativos no dedican suficiente atención al desarrollo de capacidades profesionales –habilidades o “soft skills”– necesarias en muchas organizaciones. Las capacidades con carencias más destacables son comunicación (el 58% de las empresas encuestadas no la encuentra en los perfiles), emprendimiento (50% de las empresas), liderazgo (48%) y negociación (48%). Las nuevas formas organizativas o metodologías de trabajo, como la metodología *agile*, el trabajo por proyectos o el *design thinking* exigen una preparación más profunda en aquellas capacidades.
7. Existe una brecha relevante entre las actitudes que las empresas necesitan y las que encuentran en los candidatos que entrevistan. Por ejemplo, el 72% de empresas no encuentra la actitud de resiliencia, el 48% no encuentra el sentido de iniciativa y el 46% no encuentra la visión de conjunto. Las empresas resaltan que la visión de conjunto es cada vez más necesaria, puesto que las nuevas formas organizativas tienden a eliminar silos, formar equipos multidisciplinares y organizar proyectos alrededor de objetivos relacionados con los clientes finales.
8. Las empresas perciben que la brecha de competencias profesionales aumentará de manera significativa hacia 2023 si los centros educativos y Gobiernos no abordan el problema con mayor efectividad. En los próximos años, la importancia de las competencias descritas en este estudio para las empresas crecerá. Si no se actúa sobre la brecha actual y sus causas, en 2023 la brecha será mayor, con el consecuente impacto en la empleabilidad de los jóvenes y en la competitividad y productividad de las empresas.
9. Para cubrir la brecha de competencias y asegurar que se da respuesta a las necesidades futuras, las empresas necesitan que el sistema educativo impulse la mejora en la transmisión de conocimientos en las áreas tecnológicas, el desarrollo de las habilidades profesionales (*soft skills*) y el cultivo de las actitudes, que incluye también una reflexión sobre las humanidades (antropología, historia, literatura, etc.). Las universidades y centros de formación profesional deberían impulsar el desarrollo de capacidades como



el trabajo en equipo, la organización, la comunicación, el liderazgo o la iniciativa. Además, deberían promover los grados y programas STEM para aumentar el número de graduados en este campo. Para ello sería importante una labor de orientación profesional temprana, que potencie el conocimiento y atractivo de las carreras técnicas, y una mayor presencia de docentes especializados en ciencias y matemáticas desde los primeros años escolares.

10. Las empresas deben seguir impulsando la formación permanente de sus empleados. Las empresas han de asumir un mayor protagonismo para ayudar a cubrir la brecha de competencias que existe en el mercado mediante la formación interna, tanto en conocimientos como en habilidades profesionales (*soft skills*) y actitudes. Además, las empresas deben seguir adaptando sus políticas de desarrollo de personas y talento a las diferentes necesidades y valores de las nuevas generaciones. Esto incluye revisar el conjunto de actividades de contratación de profesionales jóvenes, incorporación, planes de carrera, promoción, compensación y flexibilidad.
11. Por su parte, el Gobierno debería ofrecer un marco estable para la colaboración entre empresas, universidades y otros centros educativos que permita definir objetivos claros en el ámbito de las competencias profesionales del futuro. Con la ayuda de las empresas, debería promover objetivos, formas de colaboración, medidas e indicadores que permitan una mejor definición de las competencias profesionales del futuro, faciliten una disminución progresiva de la brecha de competencias y mejoren la empleabilidad de los jóvenes.

Para acceder al informe, pinche [aquí](#).