

Talent Forecast

Raíces para un futuro sostenible

Con la colaboración de: **15se**res
fundación corporativa
a impacto responsable

Julio de 2024





Introducción

Las empresas, las instituciones y la sociedad en su conjunto prestan cada vez mayor atención a las cuestiones ESG y a los retos a los que se enfrentan en esta materia. La mayor involucración de los grupos de interés en los objetivos y resultados, unida a una regulación más exigente y al convencimiento de las propias empresas, ponen el foco en estos asuntos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. Compromisos como el Pacto Verde Europeo o el plan de acción de la Agenda 2030 son buena muestra de ello.

Esta transformación en clave sostenible no solo se está traduciendo en un cambio desde el punto de vista medioambiental, sino también desde el ámbito económico y corporativo, incorporando así estas cuestiones en las estrategias empresariales.

Y, para abordar esta realidad, las organizaciones necesitan atraer al mejor talento que cuente con los conocimientos y la experiencia necesaria para impulsar esta transformación y capilarizar este cambio en todos los niveles de la compañía. No resulta extraño, por tanto, que el 60% de empresarios españoles sitúe la atracción y fidelización del talento como una de sus principales prioridades estratégicas para este año¹. Además, un 62% de las organizaciones considera al talento como un reto para su negocio.

Inmersas en la búsqueda de equipos cualificados y especializados en materia de ESG, las empresas están impulsando el *reskilling* y *upskilling* de sus plantillas ante la escasez en el mercado de determinados perfiles especializados en ESG. Sin olvidar la relevancia de promover estas cuestiones de manera cada vez más transversal e integral en la cultura empresarial, involucrando a todas las personas que componen las propias organizaciones.

Y es que la evolución y el desarrollo de los asuntos ESG apuntan a una doble vertiente de oportunidad. Por un lado, prevén convertirse en un polo para la generación de empleo. En este sentido, resulta clave priorizar la formación en materia de ESG para garantizar que nadie se queda atrás y se aprovechan las oportunidades en términos de empleabilidad. Todo ello teniendo en cuenta que la tasa de paro en España supone el doble que la del conjunto de la Unión Europea, situándose en el 12,29% en el primer trimestre de 2024, según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA).

Por otro lado, teniendo en cuenta que el talento ESG está aumentando su relevancia, también constituye una oportunidad especialmente atractiva para los más jóvenes, que priorizan cada vez más estas cuestiones tanto en su vida personal como en sus propias elecciones profesionales.

Sin ir más lejos, el 83% de jóvenes españoles afirma que la estrategia de sostenibilidad de su futuro empleador es un criterio importante a la hora de elegir trabajo, e incluso para el 32% de ellos esta es una 'prioridad absoluta'². Esta alineación de intereses resulta especialmente beneficiosa para España, cuya tasa de paro juvenil se situó en el 27,7% al cierre del primer trimestre de 2024 según la EPA, siendo una de las cifras más alta de Europa.

En consecuencia, la necesidad de impulsar el talento en clave ESG resulta un asunto cada vez más crítico, así como trasladar al sistema educativo la necesidad de contar con programas que impulsen la formación en materia de ESG, en línea con la demanda actual de las compañías. Una demanda que, una vez más, necesitará de la colaboración entre los distintos actores sociales y el planteamiento de acciones conjuntas que redunden en el bienestar común.

¹ Informe Perspectivas España 2024, realizado por KPMG y en colaboración con CEOE.

² Encuesta anual sobre el clima 2022-2023 del Banco Europeo de Inversiones (BEI)



Juan José Cano
Presidente de KPMG en España

Prólogo

Un pacto con el futuro desde la sostenibilidad y el talento

En los últimos años hemos venido siendo testigos de un aumento de la relevancia y atención a los criterios ESG por parte de administraciones, empresas y de la propia sociedad. Una demanda que ha tenido un claro reflejo en un incremento de la normativa y las exigencias a las compañías y que, como consecuencia, ha llevado a una transformación en las estrategias corporativas.

Sin embargo, para cumplir estos objetivos y demandas y, más allá de ello, convertir esta transformación sostenible en una ventaja competitiva, la clave está en el activo más relevante de toda organización: las personas. Las habilidades y capacidades de los profesionales, auténticos agentes de cualquier cambio, serán esenciales para crear un futuro más verde y avanzar en el buen gobierno y la acción social de las empresas.

Y es que esta transformación está impactando en el ámbito del talento, generando nuevas necesidades por parte de las compañías y de ámbitos de formación y habilidades que deberán ser adquiridas. Un contexto ante el que hemos de garantizar, desde la colaboración, que ninguna persona se quede atrás: tanto adaptando la formación que reciben los jóvenes que se sumarán a las organizaciones en el futuro como impulsando el *upskilling* y *reskilling* de los empleados.

Desde este compromiso, en el marco de la iniciativa Nodo Talento, que busca poner en marcha medidas para ayudar a desarrollar el talento del futuro y estrechar la brecha entre oferta y demanda laboral, y en colaboración con CEOE, Fundación Telefónica, LinkedIn, Microsoft,

Universia y Fundación SERES, hemos elaborado este informe 'Talent Forecast: Raíces para un futuro sostenible'. El objetivo es entender el estado actual del talento en materia ESG, cómo lo están integrando las organizaciones y proponer medidas y soluciones. Para ello, hemos preguntado a profesionales pertenecientes al área de Sostenibilidad y Recursos Humanos, y entrevistado a numerosas empresas e instituciones punteras en este ámbito sobre la necesidad del talento ESG y las capacidades existentes, así como analizado la evolución del mercado laboral y la brecha actual entre oferta y demanda.

Los hallazgos confirman una creciente demanda de profesionales con conocimientos en estas materias, así como la importancia de impulsar la oferta formativa y las capacidades y habilidades relacionadas con la sostenibilidad. También la necesidad de tomar medidas para estrechar esta brecha: tanto para asegurar el adecuado desarrollo de las estrategias empresariales y el cumplimiento en materia de ESG como para garantizar que la mayor demanda de estos perfiles no se convierta en una pérdida de ventaja competitiva. Nos encontramos ante una oportunidad para la creación de empleo de calidad, especialmente provechosa para la incorporación de los más jóvenes al mercado laboral.

Impulsar la colaboración entre empresas e instituciones educativas permitirá actualizar las necesidades y habilidades que precisa el mercado de trabajo y alinear la oferta y la demanda del talento ESG. De hecho, en este estudio se especifican 12 iniciativas concretas para hacer realidad este objetivo. Acciones que solo podrán llevarse a cabo a partir de un sólido marco de trabajo conjunto que prime la escucha activa y la proactividad de todos los agentes implicados.

Gracias a este firme compromiso estoy convencido de que continuaremos avanzando hacia una economía más sostenible, justa e innovadora. Y que lo haremos situando a las personas en el centro, poniendo el foco en la formación y el continuo desarrollo de profesionales, que están llamados a liderar esta transformación.

8 claves del talento ESG

Principales conclusiones



8 claves del talento ESG

1

Las cuestiones ESG ocupan un lugar cada vez más **prioritario en las estrategias empresariales** y su importancia **se traslada a los consejos y comités de dirección...**



2



... y a las estructuras organizativas de las empresas, a partir de **unidades centralizadas y transversales** que lideran, gestionan y coordinan las cuestiones ESG.

3



Este avance en materia de ESG ha intensificado la demanda de profesionales en este ámbito y se perfila como una **fuentes de generación** de empleo.

4

Las organizaciones demandan principalmente perfiles transversales y que cuenten con una serie de **skills transversales y específicas** en materia de ESG.



5

No obstante, las empresas reconocen que encuentran **dificultades a la hora de incorporar estos perfiles**, ya que la oferta académica es escasa.



6

Para garantizar este conocimiento, y ante la escasez de oferta formativa, las empresas están **apostando por el upskilling y reskilling** de sus empleados.



7



Además, esta apuesta del tejido empresarial por la formación de sus profesionales en materia de ESG representa una oportunidad para la **atracción de talento joven**.

8



Ante este contexto, la **colaboración público-privada** será fundamental para garantizar que la demanda de perfiles ESG no se convierte en una brecha de talento.

La sostenibilidad, en la pasarela



Ramón Pueyo ■

Socio responsable de Sostenibilidad y
Buen Gobierno de KPMG en España



En los últimos años se ha hablado con frecuencia de la transformación digital y de su impacto en los modelos de negocio de las compañías. Pero también la transformación sostenible se ha convertido en uno de los grandes asuntos en la agenda de las empresas. Y, como no puede ser de otra forma, el impacto que genera esta transformación en las compañías repercute de forma directa en el propio talento que requieren las organizaciones.

La transformación sostenible se refiere a los cambios de los modelos de negocio y de gestión de las compañías debido al aumento de la relevancia de los asuntos de sostenibilidad para los reguladores, para los mercados y para la opinión pública. Se trata de un reto concreto que exige a las compañías respuestas tácticas, pero también estratégicas. En este sentido, exige plantearse cuestiones relativas a su impacto en los actuales modelos de negocio más exitosos del sector. O acerca de cómo incorporar la sostenibilidad en la estrategia, el posicionamiento y las operaciones. Por supuesto, también exige preguntarse qué aspectos sostenibles aportan valor a los clientes o cuáles son los riesgos y oportunidades a lo largo de la cadena de valor.

La reciente directiva de información sobre sostenibilidad (CSRD) va a facilitar la reflexión de las compañías del sector acerca de los asuntos anteriores. Introduce centenares de nuevos requerimientos de información en esta materia. Se trata de una directiva de gestión disfrazada de directiva de *reporting*. Poder dar respuesta a las cuestiones que plantea la directiva va a exigir a las compañías obligadas a implantar políticas, procesos y controles en distintas áreas de gestión relacionadas con la sostenibilidad. Desde las condiciones de trabajo en la cadena de aprovisionamiento hasta cuestiones vinculadas a la economía circular, por citar dos.

De este modo, la CSRD va a robustecer las prácticas de gestión de las empresas en materia de sostenibilidad. Pero también va a obligar a reforzar la supervisión de los consejos de administración en esta materia y va a facilitar que se produzcan conversaciones estratégicas acerca de las oportunidades y de los impactos financieros de la transformación sostenible. La nueva directiva requiere que las compañías hagan una reflexión sobre sus impactos, riesgos y oportunidades sostenibles a lo largo de su cadena de valor. De todas estas reflexiones deberá participar el consejo de administración.

El tejido empresarial se enfrenta al cumplimiento de una regulación muy exigente, que va a requerir una cierta transformación de los modelos de gestión y una reflexión acerca de si los modelos de negocio están convenientemente alineados con la mayor demanda de sostenibilidad de los agentes económicos. Hay quien dice que las personas y las compañías cambian por convicción, por coacción y por conveniencia. En lo que se refiere a la transformación sostenible, la presión de la coacción -la regulación- va a dar pie a que las compañías reflexionen acerca de cómo sacar el mayor partido a este proceso de transformación sostenible.

Radiografía del talento ESG en España

Las cuestiones ESG y su papel en la estrategia empresarial

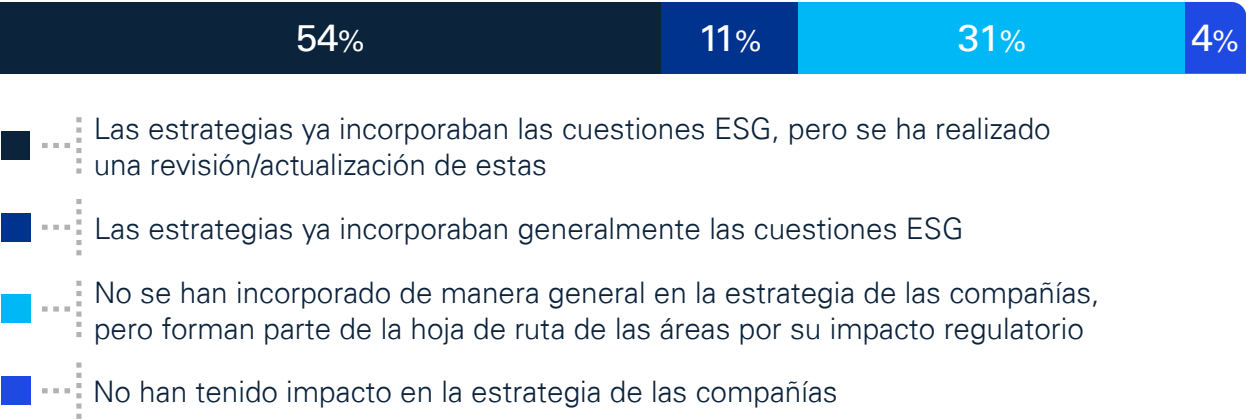
A lo largo de los últimos años, las cuestiones ESG han impregnado la realidad empresarial, especialmente por tres motivos: la mayor demanda y atención por parte de todos los grupos de interés -desde instituciones y consumidores hasta los propios empleados-, las crecientes exigencias y requerimientos regulatorios, y el propio convencimiento de las organizaciones ante la necesidad de lograr una economía más justa, sostenible y respetuosa con el planeta.

Este mayor compromiso empresarial, unido a la necesidad de adoptar un papel cada vez más activo en la gestión de estos

asuntos, ha motivado la mayor implicación por parte de los Consejos de Administración y Comités de Dirección, como agentes claves para la adecuada implementación, supervisión y gestión de las cuestiones ESG en las estrategias empresariales. De hecho, el 65% de las organizaciones encuestadas para la elaboración de este informe asegura que ya incorporaba estas cuestiones en su estrategia y más de la mitad (54%) de ellas reconoce que ha realizado una revisión o actualización de estos asuntos durante los últimos años.

Y es que los consejos de administración y los comités de dirección desempeñan un papel crucial en la formulación, revisión y seguimiento de la estrategia de sostenibilidad, así como en la integración de criterios ESG en el modelo de negocio y a lo largo de la cadena de valor. De hecho, en la actualidad la sostenibilidad y los factores ESG se encuentran presentes como un área del Comité de Dirección en el 51 % de las compañías del Ibex-35, permaneciendo en el 78% de los casos unido a diversas áreas de responsabilidad. Adicionalmente, el 74% de estas compañías incluye la sostenibilidad y los factores ESG en su matriz de competencias. Estos resultados revelan una tendencia positiva en la incorporación de la sostenibilidad y los criterios ESG, destacando su importancia estratégica a nivel ejecutivo.

Evolución de las cuestiones ESG en la estrategia empresarial



Fuente: Talent Forecast: Raíces para un futuro sostenible

³ Análisis de mercado a partir de la información pública extraída de las compañías del Ibex-35.



Una buena estrategia ESG, parte del convencimiento del equipo directivo, sin fisuras, de la generación de un beneficio futuro, social y económico aportado por la estrategia ESG. En el proceso de definición, es clave incorporar la visión de clientes y consumidores en materia Medio ambiental, Social y de Gobierno, preguntando y buscando la convergencia entre sus preocupaciones y las prioridades de la compañía y apoyarse, para el despliegue, en los empleados como principal palanca interna para la transformación que los aspectos ESG conllevan.



Ignacio Silva ■ CEO de Deoleo



65%

de empresas asegura
que ya incorporaba las
cuestiones ESG en su
estrategia corporativa

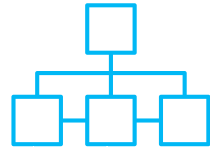
En consecuencia, la sostenibilidad se está integrando en las organizaciones a partir de equipos que coordinan, gestionan y lideran estos asuntos de manera centralizada. Así lo asegura el 71% de las empresas encuestadas. Todo ello a partir de equipos especializados, con visión y *skills* transversales por el impacto en distintos ámbitos de la organización, que se encargan de identificar los desafíos y oportunidades en esta materia, así como desarrollar planes estratégicos a partir de objetivos e indicadores concretos. La centralización de estas funciones facilita la coordinación y la coherencia en las iniciativas relacionadas con la sostenibilidad en toda la organización, sobre todo a la hora de establecer políticas claras, implementar prácticas consistentes y monitorizar de cerca el progreso de los objetivos ESG.



Se está viviendo una transformación radical del concepto de Sostenibilidad corporativa. De una visión donde primaba el aspecto reputacional, ha pasado a una vinculación directa con el ámbito estratégico y financiero de las compañías.



Germán Granda ■
Director General de Forética



71%

cuenta con una unidad
organizativa centralizada que
lidera, gestiona y coordina
las cuestiones ESG

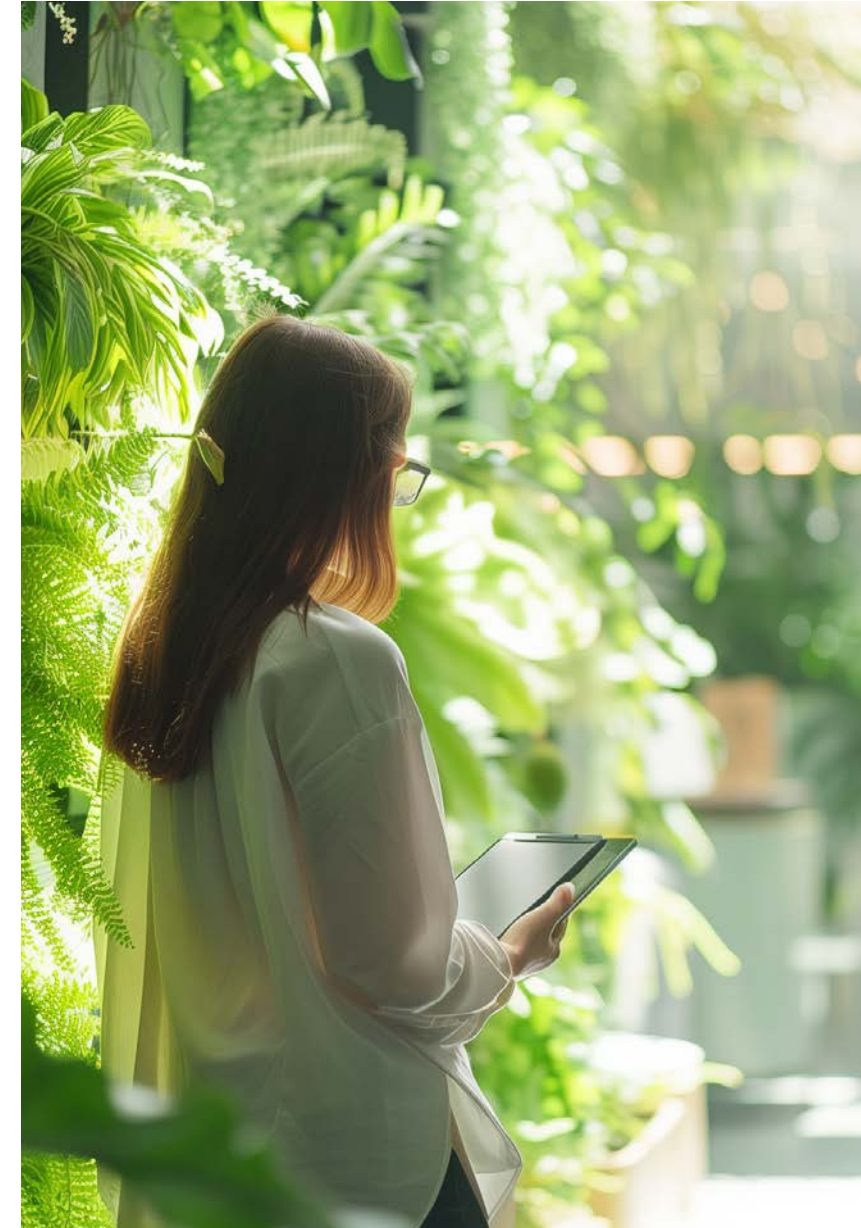
Además, la existencia de estas unidades organizativas especializadas indica un cambio significativo en la forma en que las empresas abordan las cuestiones ESG, ya que anteriormente estas preocupaciones eran consideradas un área periférica de responsabilidad corporativa o de relaciones públicas. Sin embargo, hoy en día se reconocen como elementos fundamentales que afectan a la rentabilidad, la reputación y el crecimiento a largo plazo de las compañías.



Puede existir un departamento, pero el objetivo que debemos perseguir es que Sostenibilidad y ESG tienda a integrarse de forma transversal en el negocio, es necesario aterrizar el impacto del concepto de ESG en todas las disciplinas. Si no conseguimos hacer esta integración, no estaremos haciendo bien el trabajo.



Pedro Fernández ■
Director de Comunicación, CocaCola



¿Cómo valora el esfuerzo y los avances realizados hasta el momento por las empresas, y en este sentido qué perfil cree que será necesario incorporar para continuar avanzando y cumplir los nuevos requerimientos en materia ESG?



Juan Carlos Tejeda ■

Director del departamento de
Educación y Formación en CEOE



El esfuerzo que vienen realizando las empresas en sostenibilidad es alentador, y tenemos que estar muy orgullosos de las empresas españolas, por lo bien valoradas que están en diversos índices internacionales de sostenibilidad. No obstante, aún tenemos un largo camino por recorrer, ya que desde Europa y España se ha apostado por la transformación hacia una economía sostenible. Las empresas reconocen que la adopción de prácticas sostenibles no solo responde a imperativos éticos, sino que también es crucial para abordar los desafíos presentes y futuros.

Las compañías que priorizan su transformación hacia una actividad plenamente sostenible no solo atraen a empleados comprometidos, sino que también experimentan un auge de sus beneficios a medio y largo plazo, entendidos como una mejor reputación, lealtad del cliente y eficiencia operativa. Es por ello que cada vez más profesionales buscan organizaciones comprometidas, en las que poder desarrollar su carrera profesional.

Con ello observamos un vínculo cada vez más fuerte entre sostenibilidad y atracción de talento. Dicho de otro modo, si una empresa sigue avanzando en los distintos aspectos que abarca la sostenibilidad, esto se convertirá en una pieza clave para captar y fidelizar a profesionales valiosos y comprometidos con la empresa y su entorno. La retención de empleados es mayor cuando estos se sienten parte de una organización que va más allá de la maximización de beneficios, siendo el principal objetivo que tiene una empresa, y se preocupa por su impacto en el entorno y la comunidad.

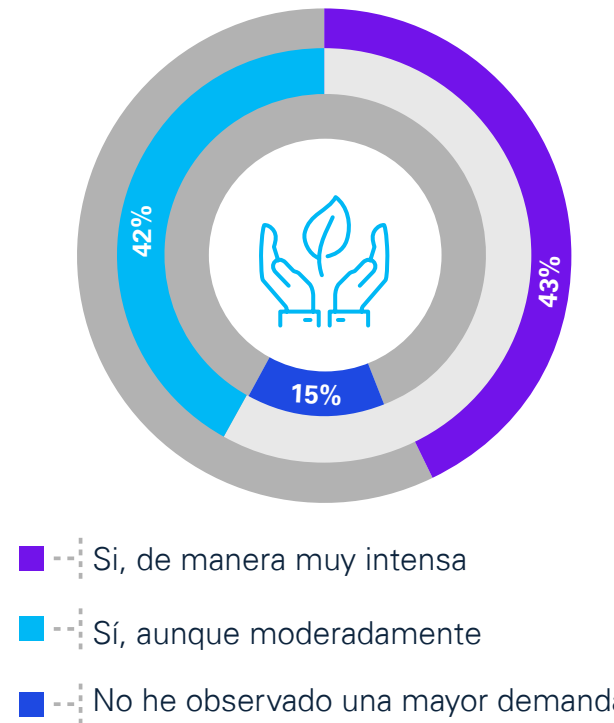
Como sabemos, la sostenibilidad es transversal en la empresa, por ende, todos aquellos profesionales que se vayan incorporando, deberán tener unas nociones básicas en dicha materia. Los informes financieros y los informes de sostenibilidad se van a equiparar a partir de este año 2024, gracias a la normativa de información de sostenibilidad (CSRD), y las Normas Europeas de Información de Sostenibilidad (NEIS), donde alrededor de 50.000 empresas en Europa, van a trabajar en su reporte a partir de 2024; por ello estamos viendo un mayor auge en los perfiles especializados en *reporting*, pero sin descuidar aquellos profesionales que ya están desarrollando su carrera profesional. Por otro lado, la demanda de profesionales con habilidades en tecnologías verdes y gestión de la cadena de suministro sostenible seguramente aumente, viendo con ello nuevos perfiles profesionales que hasta ahora no se habían contemplado.

El impulso ESG como generador de nuevas oportunidades para el talento

Esta apuesta por integrar las cuestiones ESG está constituyéndose como una fuente de generación de empleo para responder a los retos y extraer el máximo provecho de las oportunidades en clave sostenible. De hecho, la demanda de profesionales en materia de ESG se ha ido incrementando progresivamente en los últimos tres años. Así lo asegura el 85% de los empresarios y directivos al ser preguntados por la evolución de la demanda de perfiles ESG en el mercado español. Una realidad que ya está siendo perceptible en otros países como el Reino Unido, Alemania, Francia o Italia, donde la búsqueda de profesionales ESG continúa al alza⁴.

Y no es de extrañar que este incremento de la demanda de profesionales ESG pueda ir aumentando en el futuro. De hecho, el 95% de las organizaciones cree que esta necesidad se intensificará en los próximos tres años. Perfiles como ESG Officer, ESG Director y ESG Manager están ganando cada vez mayor importancia en las empresas que buscan integrar prácticas sostenibles en su estrategia empresarial⁵. Estos perfiles profesionales juegan un papel crucial en la creación de valor a largo plazo para las empresas, al tiempo que abordan importantes desafíos ambientales y sociales.

¿Se ha intensificado la demanda de perfiles ESG en el mercado español en los últimos tres años?



Fuente: Talent Forecast: Raíces para un futuro sostenible



Se está generando un cambio de enfoque que transforma la antigua RSC hacia el concepto ESG que está impulsado por una mayor profesionalización de la sostenibilidad y de las capacidades requeridas.

Carmen Aparicio Pardo

Secretaria de la Comisión de Sostenibilidad (RSE) CEOE

⁴ Análisis a partir de reportes de Talent Insights, LinkedIn, 2023.

⁵ Información extraída de reportes e información de LinkedIn en torno al crecimiento de profesionales ESG en el último año (2023-2024).

Tal y como revelan los resultados de la encuesta, la demanda de talento especializado en ESG seguirá creciendo, ofreciendo así nuevas oportunidades para quienes deseen desarrollar carreras profesionales en este campo en constante evolución. Esta representa una oportunidad clave para el desarrollo del talento joven en el mercado de trabajo, que confiere una mayor relevancia a estas cuestiones ESG y valora cada vez más a aquellas empresas que permanecen alineadas con sus valores y creencias⁶.

95%

**cree que la demanda de
perfiles ESG se intensificará
en los próximos tres años.**

¿Cómo evolucionará la demanda de perfiles ESG en el mercado español en los próximos tres años?



- Incrementará significativamente
- Incrementará
- No variará
- Disminuirá

Fuente: Talent Forecast: Raíces para un futuro sostenible

⁶ Encuesta anual sobre el clima 2022-2023 del Banco Europeo de Inversiones.



Las compañías que demuestran un propósito vinculado a Sostenibilidad e ESG son más atractivas para trabajar, los jóvenes que no encuentran este propósito o estos valores descartan a esas compañías. También es clave para atraer talento interno a las áreas responsables de impulsar y desplegar las estrategias de Sostenibilidad y ESG.



Bernardo Cruza

Director de Sostenibilidad y RSC, El Corte Inglés

¿Cómo pueden las empresas atraer al mejor talento ESG, y cómo a su vez se puede transmitir a los estudiantes la importancia de formarse en este ámbito?



Ángel Sáenz de Cenzano ■
Director general de LinkedIn España
y Portugal.



La transformación hacia una economía sostenible se ha vuelto imperativa en un mundo marcado por los desafíos ambientales actuales. Para ello, las organizaciones necesitan incorporar talento con habilidades que les permitan lograr sus objetivos en materia de sostenibilidad. Sin embargo, el acceso a este talento sigue siendo un reto: solo 1 de cada 9 empleados en Europa posee las conocidas como “*habilidades verdes*”.

Cuando miramos a España, la contratación verde está creciendo exponencialmente, situándose en un 28% por

encima de la tasa general de contratación, según datos de LinkedIn. No obstante, aunque alentador, el ritmo de crecimiento del talento en esta área aún no satisface la creciente demanda.

Según uno de nuestros últimos informes, en el que analizamos los empleos y las habilidades verdes más demandadas, los roles directivos son actualmente algunos de los más buscados. Este dato resalta la necesidad de las compañías de incorporar a líderes que impulsen su agenda verde. Asimismo, los sectores que más profesionales demandan son el de gas y petróleo, finanzas y energía.

Para ocupar estos puestos, es clave afrontar la transición verde a través de, principalmente, la adquisición de habilidades relacionadas con la sostenibilidad. Por una parte, los empleados de industrias tradicionales pueden afrontarlo mediante el desarrollo y reciclaje de habilidades profesionales. Por otro, los jóvenes que empiecen su carrera profesional pueden adquirir este tipo de habilidades

desde el principio de su formación y así adaptarse a lo que buscan y necesitan las empresas de todos los sectores. En este sentido, en LinkedIn también hemos identificado las cinco habilidades verdes más demandadas en España: la gestión de recursos hídricos, permisos medioambientales, consultoría de sostenibilidad, informes de sostenibilidad y derecho medioambiental.

Así empezaremos la verdadera transformación sostenible, de la mano del talento. Para ello, los líderes empresariales, gobiernos y sistemas educativos deben demostrar también su compromiso a la hora de acelerar la transición hacia un mercado laboral sostenible. La formación específica, los programas de capacitación y la colaboración entre sectores son pasos fundamentales para cerrar la brecha en habilidades verdes y construir un futuro laboral más sostenible.

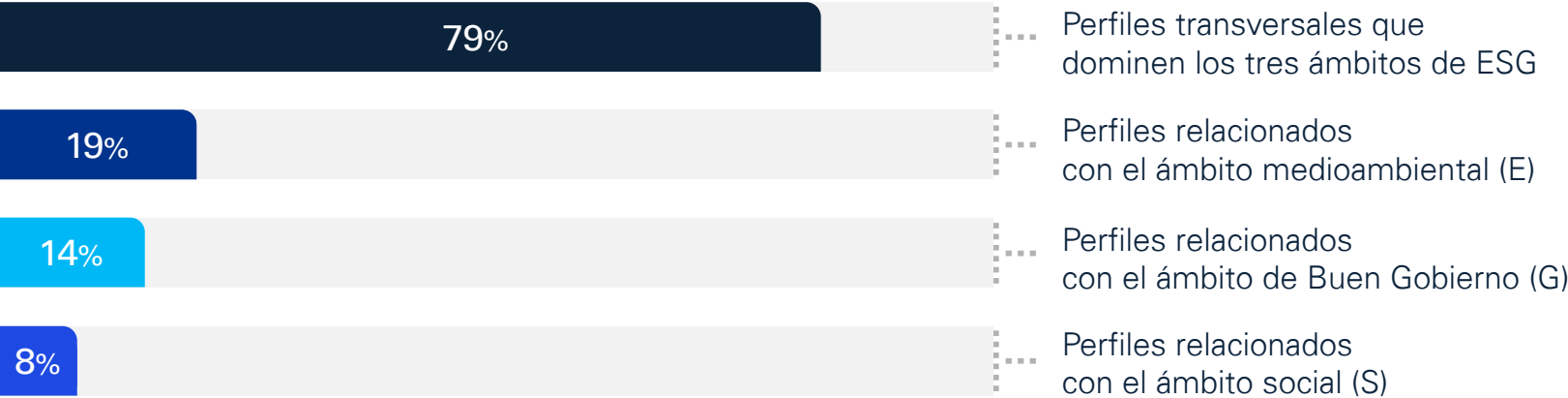
Más concretamente, las empresas buscan profesionales ESG con visión, habilidades y responsabilidad transversales. Sin embargo, esta mayor demanda de perfiles transversales no se encuentra alineada actualmente con la disponibilidad de profesionales en el mercado que cumplan con tales requerimientos. De hecho, el 79% de encuestados reconoce que estos perfiles transversales son los más difíciles de encontrar en el mercado de trabajo. Seguido, aunque en menor medida, de los perfiles relacionados con el ámbito medioambiental (E), tal y como afirma el 19%, y de los perfiles

centrados en el ámbito de Buen Gobierno (G), según señala el 14%. Únicamente el 8% de los encuestados destaca los perfiles profesionales relacionados con el ámbito social (S).

Además de la necesidad de disponer de perfiles transversales en materia de ESG, las organizaciones también están poniendo el foco en el desarrollo de *skills* estratégicas en materia de sostenibilidad. El desarrollo de estas habilidades, tanto específicas como transversales, así como los conocimientos asociados a cada una de estas dimensiones ESG, juegan

un papel esencial para el impulso de esta transformación sostenible. Muestra de ello es que más del 40% de las organizaciones considera la formación como una de sus principales prioridades de inversión para este año, seguido por impulsar la sostenibilidad y las cuestiones ESG (37%)⁷. En este sentido, el desarrollo de un modelo efectivo de *skills* ayudará a garantizar que las organizaciones cuenten con el talento necesario para poder dar respuesta a la estrategia ESG y a los objetivos establecidos.

¿Qué tipo de perfiles están siendo más difíciles de encontrar en el mercado en relación con el ESG?



Fuente: Talent Forecast: Raíces para un futuro sostenible



El perfil de los puestos especializados en Sostenibilidad / ESG se ha sofisticado. Se necesitan tanto perfiles lo suficientemente generalistas para entender las necesidades de reporte, como perfiles especialistas que sepan profundizar en cada uno de estos temas y áreas.

Juan Llovet ■
Director de Sostenibilidad
y Comunicación de Gonvarri

⁷ Informe Perspectivas España 2024, realizado por KPMG y CEOE.

Skills transversales ESG

Entre las *skills* transversales en materia de ESG que más demandan las organizaciones se encuentran los conocimientos en materia de *reporting* de sostenibilidad, según afirma el 44% de los encuestados. Esta realidad no es de extrañar ante la acuciante necesidad de adaptarse a los nuevos requerimientos normativos en materia de ESG, como puede ser la nueva Directiva sobre Información Corporativa en materia de Sostenibilidad (CSRD), el Reglamento sobre la Taxonomía, la Directiva de Diligencia Debida de Sostenibilidad

Corporativa (CSDDD) o los Estándares de Reporte en Sostenibilidad europeos (ESRS), entre otros. Tanto es así que esta habilidad transversal en materia de reporte también está siendo la más desarrollada por parte de las organizaciones, tal y como señala el 58% de las empresas.

El conocimiento de los marcos de reporte GRI, SASB y WEF (35%) y el conocimiento sobre analistas y *rating* ESG, como el DJSI y MSCI, que marca el 32% de los encuestados, también adquieren un lugar destacado entre las *skills* que más demandan las organizaciones en materia de talento ESG. Sin embargo, estas habilidades no están siendo las más desarrolladas por las empresas, que ponen el foco en la planificación estratégica ESG (32%) y la reputación y comunicación ESG (30%).

Sectores donde más se están demandando 2024⁸

% de aumento de demanda de esas *Skills* en comparación al año anterior

Sector Bancario
(323%)



Sector Tecnológico
(132%)

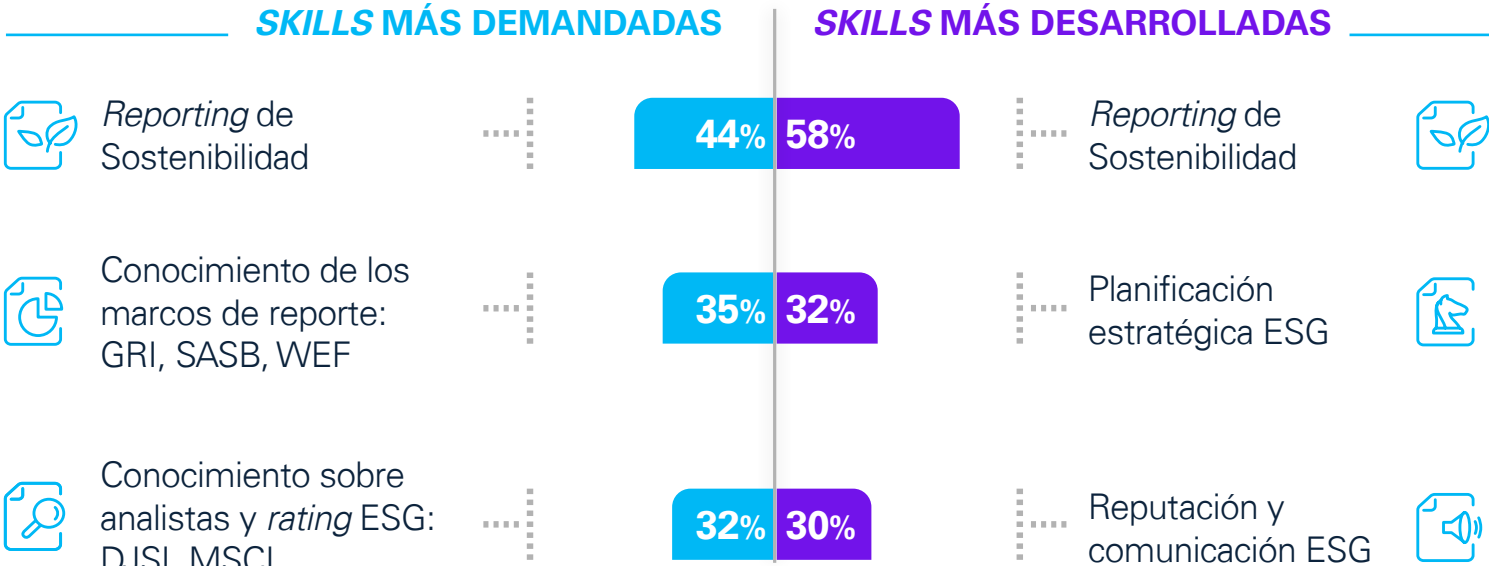


Sector Construcción
(107%)



Servicios Consultoría
(73%)





Fuente: Talent Forecast: Raíces para un futuro sostenible

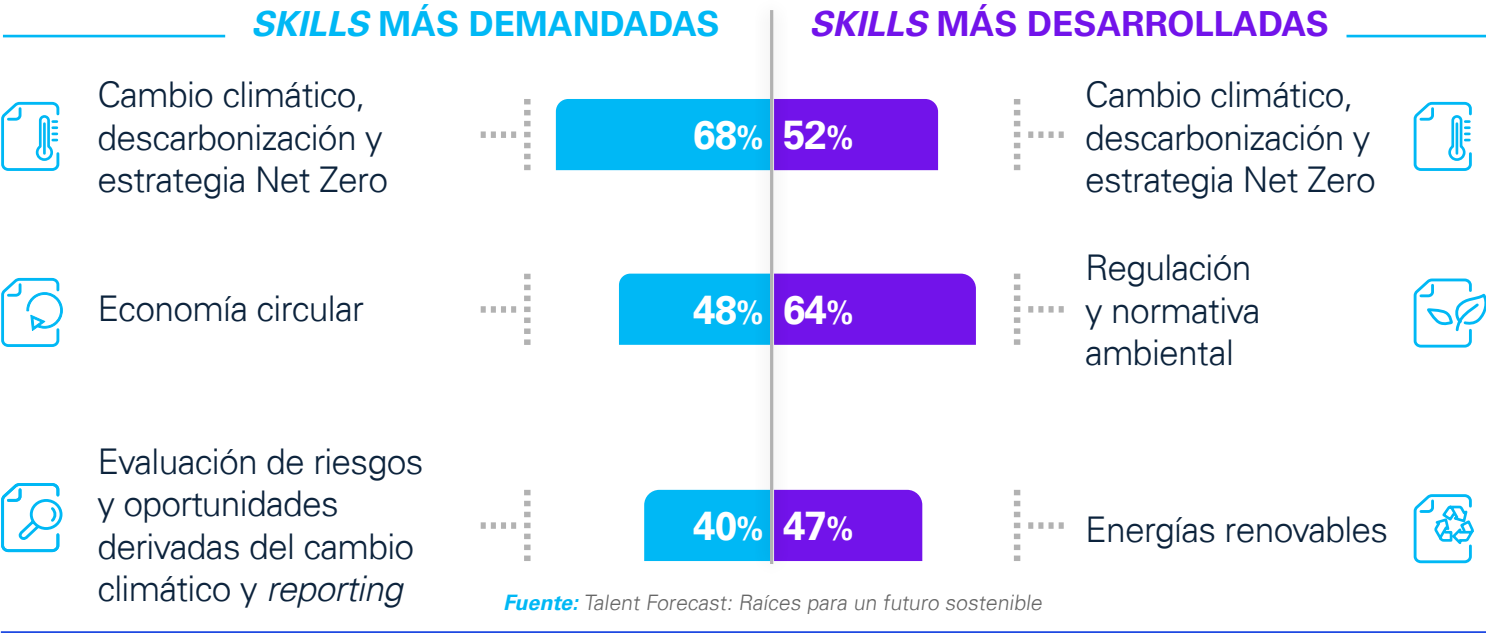
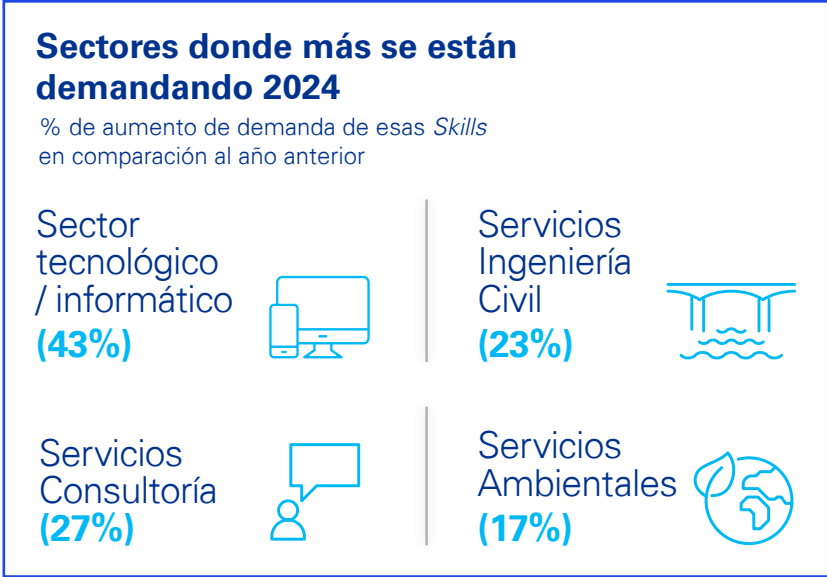
⁸ Análisis de reportes de Skills ESG, Talent Insights, LinkedIn, marzo 2024.

Skills Ambientales (E)

En relación con las *skills* ambientales (E) más solicitadas por las compañías, el 68% de los encuestados señala aquellas relacionadas con el cambio climático, la descarbonización y la estrategia Net Zero, siendo además una de las habilidades más desarrolladas por las propias compañías.

Otras *skills* que también están siendo más demandadas, aunque en menor medida, tienen que ver con la economía circular (48%) y la evaluación de riesgos y oportunidades derivadas del cambio climático y el *reporting* (40%). Sin embargo, se observa un *gap* a la hora de desarrollar estas

habilidades, pues el 52% destaca que algunas de las *skills* más evolucionadas en sus organizaciones tienen que ver con la regulación y la normativa ambiental (64%), así como con las energías renovables (47%).



Skills Sociales (S)


Por su parte, y en relación con las *skills* en materia social (S), existe una alta alineación entre las capacidades más demandadas por el mercado y las más desarrolladas por las propias organizaciones. Destacan las relacionadas con la diversidad, igualdad e inclusión; seguido de aquellas


en materia de conciliación y bienestar. Además de las habilidades que tienen que ver con las áreas de seguridad y salud, que se posicionan como algunas de las *skills* más desarrolladas por las organizaciones, tal y como afirma el 65% de los encuestados.


Existe una alta alineación entre las capacidades sociales (S) más desarrolladas por las empresas y las más demandadas por el mercado.


Sectores donde más se están demandando 2024






% de aumento de demanda de esas Skills en comparación al año anterior

Sector informático
(56%)



Servicios Recursos Humanos
(46%)


Servicios Consultoría
(37%)


Sector Público
(25%)


SKILLS MÁS DEMANDADAS		SKILLS MÁS DESARROLLADAS	
 Diversidad, igualdad e inclusión	67%	57%	Diversidad, igualdad e inclusión 
 Seguridad y salud	41%	65%	Seguridad y salud 
 Conciliación y bienestar	41%	46%	Energías renovables 

Fuente: Talent Forecast: Raíces para un futuro sostenible



© 2024 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

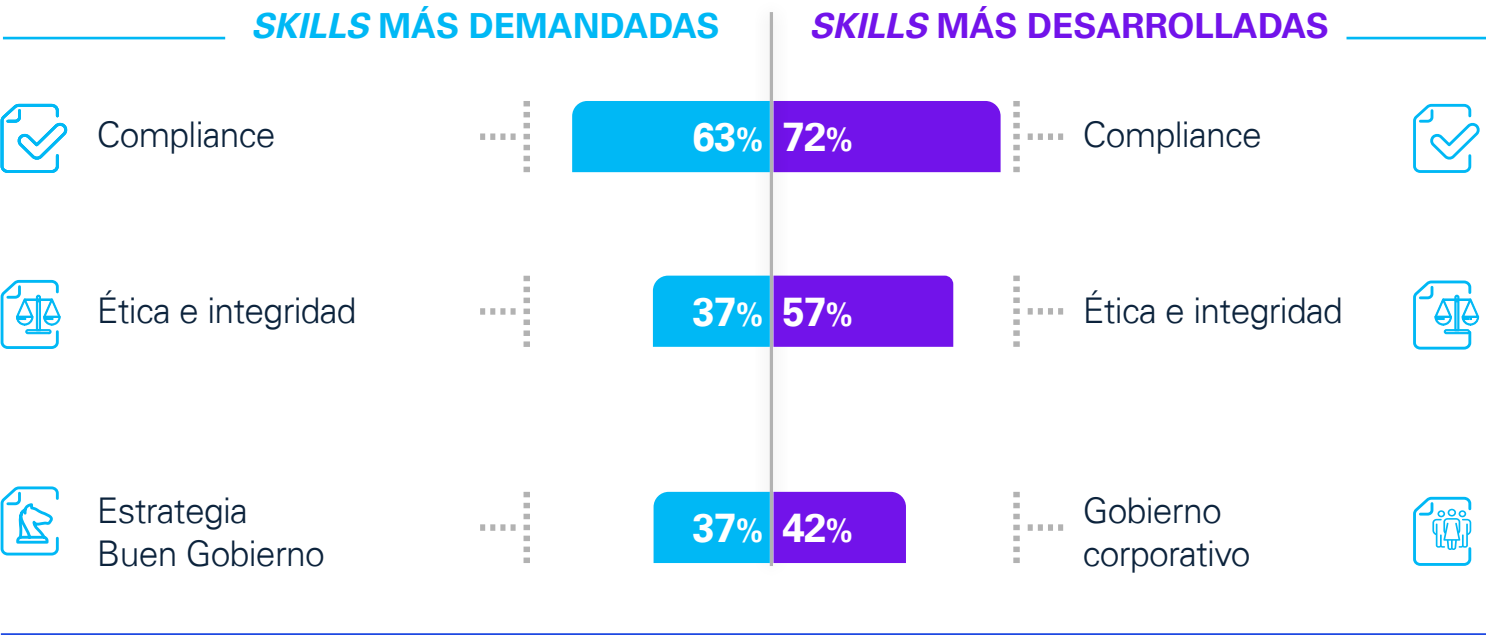
17

Skills de Gobernanza (G)

En el ámbito de la gobernanza, se observa una alta alineación entre *skills* demandadas por las empresas y desarrolladas internamente. Las capacidades relacionadas con Compliance ocupan la primera posición en ambos casos, seguidas de las vinculadas a la ética y al gobierno corporativo.

Adicionalmente, las llamadas *soft skills* o habilidades interpersonales también están siendo cada vez más valoradas en el mundo laboral, ya que permiten una mejor comunicación, colaboración y adaptación al cambio. Habilidades como la empatía, la resiliencia y la capacidad de trabajar en equipo son esenciales para abordar los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones. Y, en el ámbito de

la sostenibilidad y los criterios ESG, no son una excepción. La capacidad de liderazgo, la creatividad y la inteligencia emocional no solo mejoran el ambiente de trabajo, sino que también son fundamentales para comprender y aplicar eficazmente los principios ESG dentro de las estrategias empresariales.





El carácter trascendental de la sostenibilidad, hace que las soft skills sean especialmente relevantes para comprender y desplegar el propósito ESG. Uno de los mayores retos en esta materia, es tener soft skills suficientemente desarrolladas, por ejemplo, liderar con integridad y generar un impacto responsable siendo capaces de mantener relaciones de confianza con los distintos stakeholders (clientes, empleados, partners, accionistas, sociedad, etc.) ya que, de lo contrario, supone un riesgo para las compañías en la correcta implementación de la estrategia ESG. ”

—
José Arrechea ■

Talent Acquisition & HRBP de Samsung

En consecuencia, las organizaciones necesitan seguir avanzando en el desarrollo y alineamiento de *skills* para impulsar el talento ESG y lograr desarrollar con éxito las funciones y acciones que requieren para acelerar la transformación sostenible. No obstante, el tejido empresarial se enfrenta a múltiples retos para disponer de este talento y capacidades.

Las *soft skills*, que permiten una mejor comunicación, colaboración y adaptación al cambio, están siendo cada vez más apreciadas en el mundo laboral actual y tendrán un papel clave en el ámbito ESG.

¿Qué roles serán los más demandados en el ámbito ESG y cuáles serán las tendencias que se intensificarán en el mercado de trabajo en el medio y largo plazo?



Catherine Bohill ■
ESG Development & Impact Director
de Telefónica.



La sostenibilidad está adquiriendo un papel cada vez más relevante tanto en el ámbito empresarial como en la sociedad en general. Por consiguiente, resulta imperativo contar con profesionales debidamente preparados para desempeñar roles clave en este contexto. De hecho, según el estudio 'Empleos en auge 2024 de LinkedIn', el puesto de "responsable en sostenibilidad" se sitúa entre los tres que más han experimentado un crecimiento significativo en los últimos años.

En este sentido, la labor se está especializando por la complejidad de los desafíos. Los roles más demandados estarán relacionados con la economía circular; la formación, la inclusión y el bienestar de los empleados, la cadena de suministro, la gobernanza, las finanzas sostenibles y el *reporting*. Desde mi perspectiva, las organizaciones pondrán el foco en un perfil todoterreno capaz de abarcar los tres pilares ESG. Asimismo, se buscará especialmente la capacidad de entender y controlar cuestiones regulatorias, demostrar conocimientos digitales para mejorar procesos de la compañía, y contar con una sólida habilidad para innovar y colaborar con otras empresas y a nivel sectorial.

Asimismo, cabe destacar la relevancia de "aprender a aprender"; ya que necesitamos que los profesionales actualicen sus conocimientos de manera continua, además de tener una clara visión de negocio, ya que las compañías que tendrán más éxito serán las que la tengan embebidas en su plan estratégico la sostenibilidad. Porque una empresa sostenible es también una empresa más rentable,

más eficiente y, por lo tanto, perdurará más al largo plazo. También se requiere una visión macro para analizar la sostenibilidad en toda la cadena de valor, y así ser capaces de transformar todos sus eslabones.

En general, en 2024 veremos cómo se intensifican algunas tendencias y oportunidades que ya estamos viviendo. Preparar la organización para la era de la inteligencia artificial o la consolidación del trabajo en remoto son algunos ámbitos que también veremos con bastante frecuencia. La gestión por *skills* y la planificación estratégica de la fuerza laboral abrirán una brecha entre las organizaciones que mejor están sabiendo gestionar el talento y el resto, en un entorno cada vez más acelerado por las disrupciones tecnológicas. Y, de nuevo, la sostenibilidad y responsabilidad de las organizaciones hacia su entorno y diferentes actores seguirán creciendo al igual que aumenta la sensibilidad de la sociedad hacia elementos como el cambio climático, la igualdad o la ética.

Los desafíos clave en torno al talento ESG

La escasez de la oferta formativa actual en ESG compromete la capacidad de las empresas a la hora de atraer y fidelizar al mejor talento. Así lo afirma el 78% de encuestados, que reconoce que la oferta formativa no se adapta a sus necesidades. Únicamente el 19% de empresas indica que, aunque la oferta sí se alinea con sus necesidades, esta se limita solamente a ofrecer un enfoque teórico.

¿La oferta académica en España se encuentra alineada con las habilidades y conocimiento que demanda tu empresa?

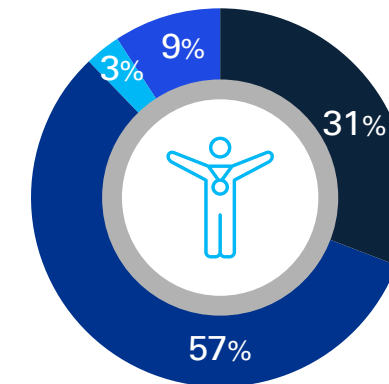


- No, considero que en parte se adaptan a nuestras necesidades, pero no en su totalidad
- No, la oferta formativa actual no llega a adaptarse a lo que las organizaciones estamos demandando
- Sí, la oferta formativa está alineada con las necesidades de la organización, aunque desde un enfoque teórico
- Sí, la formación actual responde a las necesidades de mi organización

Fuente: Talent Forecast: Raíces para un futuro sostenible

Entre los principales retos que detectan las empresas para la selección de talento ESG, más de la mitad (57%) sitúa la falta de profesionales que cuenten con las habilidades y conocimientos en el mercado, mientras que el 31% señala la escasa trayectoria

profesional. Únicamente el 9% de los encuestados señala como principal reto la elevada competitividad en torno a las retribuciones en el mercado.



Principales retos para la selección de talento ESG

- Profesionales con escasa trayectoria profesional en ESG
- Falta de profesionales que cuenten con la formación, conocimientos y habilidades especializadas en ESG
- Excesiva rotación dada la gran movilidad en los profesionales ESG
- Retribuciones muy competitivas que dificultan atraer y fidelizar al talento

Fuente: Talent Forecast: Raíces para un futuro sostenible



Las cuestiones ESG dotan de mayor relevancia a la contribución del sistema educativo a la transformación social que implica, desde la perspectiva empresarial y educativa. Más allá de desarrollar los conocimientos necesarios, es clave contar con un proyecto formativo integral, que refuerce la orientación al bien común y al desarrollo de las cualidades personales y humanas.

Javier Tello

Director General de la Fundación
Universitaria San Pablo CEU

El desarrollo del talento y las skills ESG



Cristina Hebrero ■
Socia de People & Change
de KPMG en España



En la era actual, la relevancia del talento y las habilidades ESG han alcanzado una importancia sin precedentes. El tejido empresarial y la sociedad en su conjunto han experimentado una transformación marcada por la creciente conciencia sobre la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa. En este contexto, el desarrollo y la aplicación de habilidades ESG son fundamentales para enfrentar los desafíos actuales y construir un futuro más sostenible.

La base de esta transformación radica en la comprensión y la aplicación efectiva de estas habilidades. No se trata simplemente de una tendencia; sino de una necesidad imperante que no puede subestimarse. Las empresas y profesionales del mañana deben estar equipados con un modelo de habilidades sólido, que incorpore no solo las competencias técnicas tradicionales, sino también aquellas relacionadas con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Y es que el crecimiento exponencial de la demanda de habilidades ESG es un reflejo claro de la evolución del paradigma empresarial. Las empresas ya no son solo entidades económicas, sino agentes de cambio social y ambiental. Habilidades como la gestión de riesgos climáticos, la inclusión y diversidad, y la transparencia en la gobernanza son esenciales.

Sin embargo, a pesar de la creciente demanda, existe un desafío sustancial: el *gap* en la oferta formativa de mercado en materia ESG. La rápida evolución de la conciencia sostenible ha superado a la capacidad de muchos programas educativos y de formación para adaptarse. Esto ha creado una brecha significativa entre la demanda del mercado y la disponibilidad de profesionales capacitados en habilidades ESG.

Cerrar este *gap* es crucial, y aquí radica una oportunidad clave para instituciones educativas, empresas y gobiernos. Se requieren inversiones sustanciales en programas de formación que aborden específicamente las habilidades ESG, proporcionando a los profesionales las herramientas necesarias para liderar en un mundo donde la sostenibilidad es central.

En este sentido, las empresas pueden desempeñar un papel activo al asociarse con instituciones educativas y organizaciones gubernamentales para desarrollar programas de formación que se alineen con las demandas del mercado laboral actual y futuro. La inversión en la formación de empleados existentes también es clave para actualizar las habilidades de la fuerza laboral actual.

En suma, la formación y desarrollo de habilidades ESG no solo representan una estrategia empresarial inteligente, sino también un paso esencial hacia la construcción de un mundo más sostenible y equitativo. La inversión en talento y habilidades ESG es un compromiso con un futuro en el cual las empresas prosperan en armonía con la sociedad y el medio ambiente.

Upskilling y reskilling frente a la brecha de talento ESG

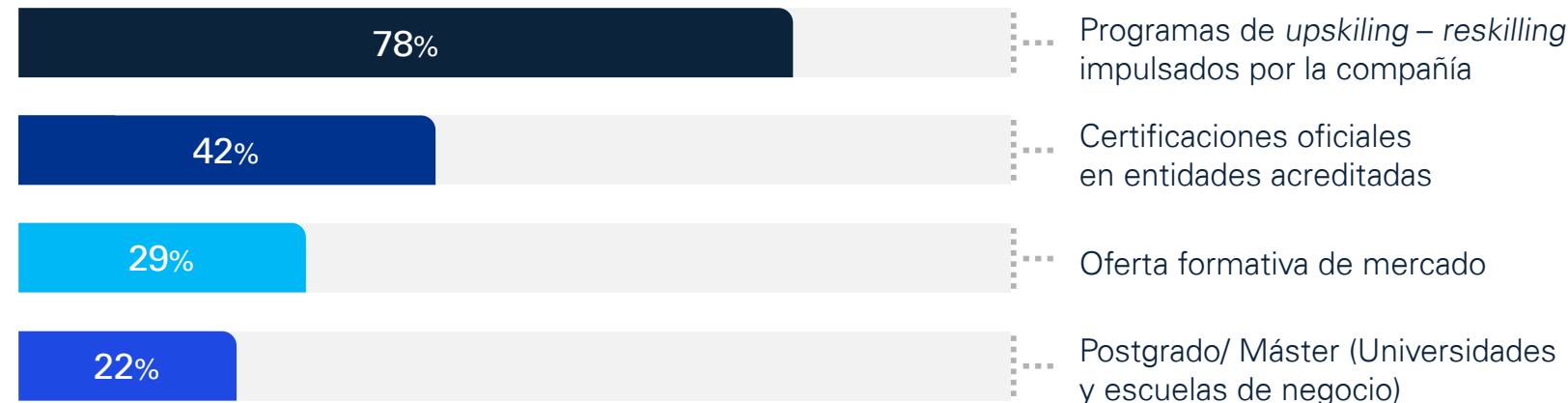
Conscientes de la necesidad de contar con el talento y las capacidades necesarias para integrar adecuadamente estas cuestiones en su negocio, y ante la escasez de oferta formativa y de profesionales ESG, las empresas están apostando por el *upskilling* y *reskilling* de sus plantillas. De hecho, la mitad de las empresas de la encuesta (50%) asegura que está implementando acciones y procesos concretos para la actualización y reciclaje de sus profesionales sobre estas cuestiones.

De este modo, las compañías han asumido un papel proactivo para garantizar la preparación de sus profesionales y suplir de manera ágil esta necesidad de conocimiento y habilidades en materia de ESG. En este sentido, el 71% de empresas encuestadas reconoce que está desarrollando nuevas habilidades de cara a futuro o bien se está apalancando en conocimientos previos para impulsar estas habilidades.

No es de extrañar que la mayoría de los profesionales que ocupan posiciones relacionadas con los asuntos ESG hayan sido reclutados internamente a través de procesos de *reskilling* y *upskilling*⁹. Estos programas de actualización y formación de capacidades no solo buscan sensibilizar sobre la importancia de la sostenibilidad, sino que también se enfocan en desarrollar habilidades técnicas y conocimientos específicos que permitan a las empresas tomar decisiones informadas y alinear las estrategias corporativas en torno a los principios ESG.

En este sentido, cerca de la mitad de las organizaciones (46%) cree que la mejor forma de abordar este proceso de *upskilling* y *reskilling* es a través de programas internos impulsados por las propias compañías. Así lo reconoce el 78% de las organizaciones, mientras que el 42% opta por ofrecer certificaciones oficiales a través de entidades acreditadas.

¿Cuáles de estas tipologías de *upskilling/reskilling* está aplicando?



Fuente: Talent Forecast: Raíces para un futuro sostenible

⁹ Fuente: informe 'Closing the Sustainability Skills Gap' de Microsoft



Tenemos unos objetivos muy agresivos en materia de sostenibilidad y ESG, lo que nos ha puesto en la necesidad de tener que diseñar e impartir distintas acciones de formación y sensibilización para toda la compañía, desde directivos hasta equipos operativos.

Itxaso Larrañaga

Directora de Personas y Sostenibilidad de SEUR

Y es que impulsar el *reskilling* y *upskilling* en las compañías proporciona una doble ventaja: por un lado, desde el punto de vista de negocio, ya que estos procesos permiten cumplir con las demandas y expectativas de los distintos grupos de interés, así como identificar y capitalizar oportunidades de negocio. Por otro lado, estos procesos también suponen un retorno positivo en términos de bienestar social, ya que la formación de profesionales con conocimientos sólidos en ESG

ayudará a promover un cambio de mentalidad y redundará en una cultura empresarial más ética y responsable. Además, refleja el compromiso de las empresas con la creación de valor a largo plazo, tanto desde el punto de vista económico como social y medioambiental. Pese a que la actualización y reciclaje de capacidades y habilidades profesionales está ayudando a impulsar y desarrollar el talento ESG que las empresas necesitan, estas no pierden de vista los múltiples desafíos que

implica este proceso: el 56% opina que uno de los mayores retos que afrontan en este sentido es la escasez de oferta formativa en el mercado, mientras que el 40% señala la falta de conocimiento sobre carreras profesionales que incluyan habilidades ESG. Por su parte, el 33% destaca que el portfolio formativo interno no incluye formación específica de ESG.

Mayores retos que afrontan las empresas para el *upskilling/reskilling* de sus equipos



Fuente: Talent Forecast: Raíces para un futuro sostenible

¿En qué aspectos es necesario poner el foco para garantizar una correcta formación en conocimientos y habilidades necesarios de cara al futuro?



Antonio Suárez-Pumariega ■
Director General de Universia

uni>ersia

Existen dos pilares fundamentales sobre los que se está construyendo el mercado laboral del futuro. La digitalización y la aplicación de criterios ambientales, sociales y de buen gobierno en todas las capas y decisiones estratégicas de una empresa se han convertido en factores imprescindibles para lograr un porvenir más sostenible, competitivo e inclusivo, en el que sociedad, empresas e instituciones, deben avanzar de la mano.

Asistimos a un proceso de innovación y digitalización que ha supuesto un cambio de paradigma en muchos ámbitos socioeconómicos y, sin duda, está suponiendo también una revolución en el mercado laboral que demanda nuevos perfiles. Las empresas se encuentran definiendo qué habilidades deben reunir los nuevos profesionales mientras que los agentes educativos plantean cómo dar cabida a nuevas competencias en sus planes de estudios. A esto se suma la formación in Company que muchas compañías están impulsando para dar respuesta a sus propias necesidades internas.

Para solventar este desajuste es importante apostar por la creación de espacios de diálogo entre empresas y universidades que favorezcan la adaptación de conocimientos relacionados con el ámbito de la innovación tecnológica o la transición hacia una economía más sostenible.

En este escenario, en el que es imprescindible promover y potenciar la empleabilidad de los profesionales de hoy y también los de mañana, es necesario poner el foco en la importancia clave de la formación continua a lo largo de la vida. Una educación que incida tanto en el aprendizaje de nuevas habilidades demandadas por las empresas, -capacidad de trabajo en equipo, de comunicación o de

resolución de problemas-, como en el reciclaje profesional para potenciar la adaptabilidad de los perfiles a los nuevos entornos profesionales.

En esta nueva era, la formación se ha convertido en parte de una carrera de fondo. Una prueba de resistencia en la que participan distintos *stakeholders*, como los reclutadores que se enfrentan cada día al desafío de identificar un talento más complejo. Este reto lo asumimos en Universia apostando por la innovación y la tecnología, elementos fundamentales en la evolución de los procesos de selección.

Porque la incorporación laboral de nuevos profesionales requiere ajustar la formación, pero también apoyar a las empresas con nuevas herramientas como la inteligencia artificial, para valorar capacidades que permitan identificar los perfiles más adecuados. Actualmente podemos diseñar trayectorias formativas orientadas a las posiciones demandadas o ajustar con mucha más precisión el perfil de candidatos para valorar mejor su encaje en las ofertas de empleo.

Porque esta revolución laboral es una oportunidad para avanzar hacia un modelo de sociedad, que ponga el foco en el talento diverso y en el impulso de la empleabilidad de calidad como palancas de crecimiento, progreso, inclusión y competitividad.

La colaboración, clave para abordar el *gap* de talento ESG

La participación y colaboración entre instituciones, organizaciones y empresas adquiere un papel fundamental a la hora de garantizar que la mayor demanda de perfiles ESG no se convierta en una brecha entre la oferta y la demanda de talento en estas áreas. En este sentido, resulta imperativo que los distintos actores trabajen de manera conjunta para evitar esta brecha de habilidades y conocimientos.

En primer lugar, las universidades y centros educativos pueden adaptar sus programas académicos para incluir cursos y especializaciones formativas enfocadas en ESG, preparando así a los estudiantes para las demandas del mercado laboral, actual y futuro.

Por otro lado, sería recomendable que el tejido empresarial colaborase con instituciones académicas para desarrollar programas de prácticas, pasantías y programas de formación continua que permitan a los estudiantes y profesionales adquirir experiencia práctica en cuestiones relacionadas con ESG. Esta colaboración no solo brindará oportunidades de desarrollo profesional, sino que también proporcionará a las empresas acceso a talentos preparados para abordar los desafíos ESG de manera efectiva.

Asimismo, las administraciones públicas tienen la posibilidad de desempeñar un papel crucial al establecer políticas y marcos regulatorios que fomenten la inversión en formación y desarrollo de habilidades en áreas ESG. La inclusión de incentivos fiscales para empresas que apuesten por programas de capacitación ESG o la creación

de programas de becas y subsidios para estudiantes interesados en seguir carreras relacionadas con la sostenibilidad serían algunos ejemplos.

Además de emprender acciones concretas, la colaboración entre diferentes agentes será crucial para atajar la brecha en el mercado de habilidades en áreas ESG. Al trabajar conjuntamente la esfera académica, empresarial y gubernamental se podrá garantizar que la oferta de talento se ajuste mejor a la creciente demanda de perfiles especializados en ESG, contribuyendo así a la construcción de un futuro más sostenible y equitativo.



La formación ESG e nivel de universidad se encuentra ante dos grandes retos. Por un lado, ayudar a sensibilizar al tejido empresarial sobre la necesidad de estructurar departamentos especializados en sostenibilidad con profesionales preparados y formados. Por otro lado, atender adecuadamente las demandas que las empresas hacen de profesionales especializados en sostenibilidad.

Longinos Marín ■ Secretario de Metared ESG y Vicerrector de Responsabilidad Social y Cultura de la Universidad de Murcia



¿Cómo se puede favorecer el trabajo conjunto de instituciones, corporaciones y sociedad para desarrollar medidas efectivas que logren potenciar el talento ESG?



Ana Sainz Martín ■
Directora General en Fundación SERES



En muchas compañías el 80% del valor de las empresas ya se explica por los intangibles. Es posible afirmar que en los últimos años hemos asistido a un cambio sin precedentes en los negocios impulsado por los factores ESG. Cuestiones como la digitalización con foco en las personas, la preocupación por el bienestar de los empleados y una gobernanza transparente y ejemplar en toda la cadena de valor se han convertido en determinantes para la sostenibilidad de las empresas.

En plena 4ª revolución industrial no podemos dejar a nadie atrás y marcos como el que nos ofrece el ODS 10, con independencia del perfil de la empresa, es una oportunidad única, para acceder a nuevos mercados, de tal forma que las compañías pueden asegurar la sostenibilidad de su cadena de valor y crear lazos más fuertes en las comunidades donde operan.

Con la transición hacia una economía verde, la igualdad de género, la cohesión territorial y social hay que trabajar bien cuál va a ser el papel de todos y cada uno de los agentes de cambio y cómo se va a tejer el plan de trabajo conjunto que permita la colaboración público-privada para caminar hacia una economía digital, sostenible y resiliente. Ofrecer una respuesta a la altura de este desafío pasa por aprender y evaluar el valor adicional de los criterios ESG y ser capaces además de medirlo.

Por eso cuando hablamos de fomentar el talento en las organizaciones es indispensable entender la visión global de las corporaciones, que definen la colaboración de las industrias como oportunidades de desarrollo global, de nacimiento de alianzas estratégicas con otras organizaciones. Porque las empresas en medio de esta transición justa buscan crear actuaciones sociales perdurables en el tiempo, eficientes, que multipliquen el impacto y que conviertan el compromiso social empresarial en oportunidades. El propósito corporativo es, sin duda, una herramienta imprescindible para vertebrar y afianzar la narrativa del modelo de negocio en tiempos de incertidumbre. Por otro lado, esto redundará en mayor atracción para los inversores, que muestran un interés creciente en los asuntos ESG y la evaluación de la sostenibilidad y el impacto social de una organización. Formemos en criterios ESG y viamos, juntos, en esa dirección.

12 iniciativas para impulsar el talento ESG

12 iniciativas para impulsar el talento ESG

Con el objetivo de impulsar esta colaboración entre los principales agentes, a continuación, se especifican 12 acciones concretas para abordar el *gap* del talento y alinear la oferta y la demanda de profesionales ESG. Estas iniciativas

se extraen a partir de las conclusiones recabadas tras la celebración de un *focus group* en el que participaron los distintos colaboradores de este estudio.

01. Integración estratégica de *skills* ESG

Incorporar un modelo de *skills* desde el seno de las organizaciones que logre adaptarse y responder a sus necesidades estratégicas en materia de ESG. De este modo, las empresas podrán asegurarse de que sus procesos y políticas de gestión de talento ESG estén cubiertos.

02. Impulsar itinerarios de aprendizaje ESG

Crear itinerarios de aprendizaje específicos que tomen como punto de partida las *skills* ESG y ayuden a fomentar la colaboración entre las distintas áreas ambientales, sociales y de gobierno corporativo. Estos programas deberán abordar la comprensión de los desafíos actuales, la promoción de prácticas sostenibles y el fortalecimiento de la participación en la gestión responsable de recursos. Adicionalmente, será clave poner el foco en valores éticos, destacando la importancia de la transparencia y la responsabilidad en todas las acciones empresariales.

03. Programas de mentoría en torno a la cultura ESG

Implementar programas de mentoría cruzada entre líderes (académicos y empresariales) y profesionales para fortalecer la comprensión de los principios ESG en una dinámica de aprendizaje mutuo. Este compromiso de liderazgo garantizará la coherencia y el respaldo a las iniciativas sostenibles. Para ello, es necesario definir perfiles y habilidades específicas relacionadas con ESG, adaptadas a las necesidades de las compañías. Estas acciones impulsarán una cultura arraigada en la responsabilidad ambiental, social y de gobierno corporativo, reforzando el compromiso de la empresa con la sostenibilidad en todos los niveles y funciones.



04. Desarrollar microcredenciales ESG

Implementar programas educativos de corta duración y especializados en ESG y empleabilidad, además de desarrollar microcredenciales y certificaciones digitales que validan estas habilidades específicas. Estos programas podrán contribuir a impulsar la colaboración entre universidades y empresas, permitiendo a los estudiantes desarrollar competencias relevantes para el mercado laboral. Una microcredencial, en este contexto, funcionaría como un distintivo tangible que demuestre el dominio de determinadas áreas específicas, en este caso en los ámbitos de ESG, facilitando la inserción laboral y la adaptación a las demandas del mundo laboral actual.

05. Programas que impulsen la alianza empresa-universidad

Forjar colaboraciones estratégicas entre las instituciones universitarias y las empresas para desarrollar programas académicos enfocados en ESG. Estas alianzas permitirán la integración de conocimientos prácticos y experiencias del mundo real en el currículo académico, preparando a los estudiantes para abordar desafíos contemporáneos en sostenibilidad empresarial. Además, estas asociaciones facilitarán oportunidades de pasantías, proyectos de investigación y acceso a recursos empresariales, enriqueciendo la educación de los estudiantes y fomentando una comprensión más profunda y práctica de los principios ESG en el entorno laboral.

06. Atraer talento sénior para formar a nuevos perfiles

Incorporar a perfiles profesionales sénior en las distintas áreas ESG que actúen como formadores de nuevos perfiles ESG. Esta iniciativa busca transferir conocimientos especializados en aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo hacia roles ESG transversales emergentes. Al integrar la experiencia y conocimientos de profesionales sénior, se fortalece la comprensión y aplicación efectiva de los principios ESG en diversos contextos organizacionales, promoviendo así la actualización continua y el desarrollo de capacidades relevantes en este ámbito.

07. Redefinir la propuesta de valor del empleado

Reevaluar la propuesta de valor del empleado enfocándola hacia un mayor compromiso de la empresa con la sostenibilidad y el buen gobierno corporativo. Esto implica comunicar de manera clara cómo la organización respalda prácticas ambientales, sociales y de gobierno, y cómo esto se traduce en beneficios tangibles y culturales para los empleados. Ejemplo de ello serían los programas de beneficios para los empleados como incentivos para el uso de transporte sostenible, las políticas de incentivos financieros por reducir el desperdicio y consumo de recurso o los programas de bienestar y sostenibilidad para fomentar el sentido de propósito y cultura de



colaboración, entre otros. No hay duda de que reforzar esta conexión redundará en un mayor sentido de pertenencia y compromiso hacia los valores sostenibles de la empresa, ayudando a atraer y fidelizar a un tipo de talento que esté alineado con la visión y los valores de la propia organización.

08. Programas de apoyo para la regulación ESG

Implicar a la Administración Pública en la creación de programas específicos que ayuden a comprender e interpretar las regulaciones en materia de ESG y la adopción de recursos tecnológicos ligados al ámbito ESG por parte de las compañías. De este modo, se facilitará la transposición de regulaciones en materia sostenible de la Unión Europea a España, lo que redundará positivamente a la hora de cerrar la brecha de habilidades del talento ESG.

09. Implicar a las pymes a través del *upskilling* y *reskilling*

Dada la gran relevancia y el peso de las pymes en la economía española, sería conveniente involucrar a la Administración para promover el *upskilling* y *reskilling* de este tipo de empresas, anticipando así las necesidades formativas y definiendo las habilidades necesarias en los ámbitos ambiental, social y de gobierno corporativo.

10. Impulsar un 'Kit ESG' enfocado a pymes

Contar con herramientas (formación, financiación, asesoramiento de expertos tecnología, etc.) en formato 'Kit ESG' para involucrar a las pymes y fomentar su inversión y desarrollo de capacidades internas en clave sostenible y ESG. Todo ello para facilitar el desarrollo de estrategias sostenibles, así como la comprensión y el cumplimiento con los requerimientos legales.

11. Hacia un catálogo de soluciones en torno al fortalecimiento sectorial y el desarrollo del talento

Desarrollar un catálogo integral de soluciones sostenibles que fomente la colaboración público-privada, facilitando la implementación de prácticas sostenibles. Establecer además asociaciones locales y sectoriales para evaluar y fortalecer las competencias ESG en pymes. Esta iniciativa busca mejorar la eficiencia y el apoyo empresarial al proporcionar herramientas prácticas y promover el desarrollo sectorial, fortaleciendo la capacidad de las pymes a la hora de abordar los desafíos ambientales, sociales y de gobierno corporativo, así como fomentar una cultura de colaboración y sostenibilidad entre el tejido empresarial.



12. Involucrar al Consejo en la gestión de talento ESG

Impulsar la integración ESG en la cultura corporativa y la gestión de talento desde la implicación directa del Consejo de Administración. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones puede tener un rol clave: desde la actualización del mapa de competencias del Consejo con *skills* clave en materia ESG hasta la retribución del propio Consejo y de la alta dirección con objetivos específicos en materia ESG que impulse la cultura y el desarrollo de capacidades para cumplir los objetivos marcados.



Sobre este informe. Agradecimientos

Sobre este informe

El presente estudio 'Talent Forecast: Raíces para un futuro sostenible' impulsado por KPMG, junto con CEOE, LinkedIn, Fundación Telefónica, Santander Universia, Microsoft y con la colaboración de la Fundación SERES, busca conocer y reflexionar sobre cuál es la necesidad actual del talento ESG, la disponibilidad de perfiles profesionales, así como las capacidades que requieren las organizaciones y cómo afrontar los posibles retos para atraer y fidelizar al talento ESG.

Los resultados de este informe, que forma parte del proyecto de Nodo Talento, se han extraído a partir de una metodología tanto cuantitativa como cualitativa. Por un lado, se ha realizado una encuesta a más de 100 responsables del área de Sostenibilidad y Recursos Humanos de España entre los meses de septiembre y noviembre de 2023. Por otro, los resultados se han contrastado y completado con la información recabada a partir de un *focus group* entre las organizaciones colaboradoras para este informe, además de las entrevistas a reconocidos profesionales e instituciones y fuentes de información públicas.

Colaboradores:



Agradecimientos

- **Bernardo Cruza Martos**, Director de Sostenibilidad de El Corte Inglés
- **Carmen Aparicio Pardo**, Secretaria de la Comisión de Sostenibilidad de CEOE
- **Germán Granda**, Director General de Forética
- **Ignacio Silva**, CEO de Deoleo
- **Itxaso Larrañaga**, Directora de Personas y Sostenibilidad de SEUR
- **Javier Tello** – Director General de la Fundación Universitaria San Pablo CEU
- **José Arrechea**, Talent Acquisition & HRBP de Samsung
- **Juan Llovet**, Director de Sostenibilidad y Comunicación de Gonvarri
- **Longinos Marín**, Secretario de Metared ESG y Vicerrector de Responsabilidad Social y Cultura de la Universidad de Murcia
- **Pedro Fernández**, Director de Comunicación, CocaCola



Contacto:

Cristina Hebrero

**Socia de People & Change
de KPMG en España**

E: chebrero@kpmg.es

T: +91 456 60 53

Ramón Pueyo

**Socio responsable de Sostenibilidad y
Buen Gobierno de KPMG en España**

E: rpueyo@kpmg.es

T: +91 456 82 49

kpmg.es

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

© 2024 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

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