

# LA ATRACCIÓN DE TALENTO EN LA PROVINCIA DE BURGOS

Dirección: M.<sup>a</sup> Emiliana Molero Sotillo

Coordinación: Íñigo Llarena Conde

Colaboración: Marta Gómez Santa Olalla

## Índice de contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	5
3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	6
4. METODOLOGÍA .....	7
5. MARCO TEÓRICO .....	8
5.1 ¿Qué es el talento? Una revisión conceptual .....	8
5.2 ¿Qué se entiende como talento joven? .....	10
5.3 La gestión del talento.....	11
5.4 El valor intangible .....	14
5.5 Como fidelizar al talento joven .....	16
6. EL MERCADO DE TRABAJO ACTUAL EN ESPAÑA .....	21
6.1 El empleo juvenil en España .....	21
6.2 Contratos Temporales de trabajo.....	23
6.3 Comparativa con la media europea .....	24
6.4 Movilidad del Talento al extranjero .....	26
6.5 Desigualdades territoriales en la atracción y retención del talento joven en España .....	31
6.6 Análisis comparativo del posicionamiento de Castilla y León en el Mapa del Talento en España.....	33
6.7 El talento en cuatro generaciones .....	37
7. EL CASO BURGOS .....	41
7.1 Evolución y distribución de la población joven en Burgos: análisis comparado .	41
7.2 Nivel formativo de los jóvenes empadronados en Burgos: análisis por tramos de edad.....	43
7.3 Conexión con la evolución demográfica y la fuga de talento.....	44
7.4 Situación laboral y educativa de los jóvenes en la provincia de Burgos .....	44

7.5 Indicadores de movilidad residencial o migración de jóvenes .....	46
7.6 Matrículas universitarias en Burgos y formación de talento .....	47
7.7 Retención post-universitaria e inserción laboral de los egresados en Burgos .....	48
8. ESTUDIO EMPÍRICO: ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS SOBRE LA FUGA DE TALENTO JOVEN EN BURGOS.....	51
8.1 Justificación del uso de encuestas.....	51
8.2 Metodología del trabajo.....	51
8.3 Análisis de resultados .....	52
8.3.7. Visión de los empleadores: percepción empresarial sobre el talento joven en Burgos.....	80
8.3.8. Contraste y síntesis: jóvenes vs. empresarios.....	89
9. RESUMEN EJECUTIVO .....	91
1. Principales resultados entre la juventud burgalesa .....	91
2. Principales resultados entre las empresas burgalesas .....	913
10. CONCLUSIONES FINALES .....	96
11. ANEXO: POSIBLES PROPUESTAS Y PROGRAMAS... ..	97
12. REFERENCIAS .....	116

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Desempleo juvenil en la Unión Europea y en la Zona Euro .....	25
Gráfico 2. Migración internacional saliente .....	27
Gráfico 3. Migración internacional saliente por grupos de edad.....	28
Gráfico 4. Migraciones interautonómicas de los jóvenes.....	30
Gráfico 5. Mapa de talento por territorios .....	34
Gráfico 6. Comparativa de variables entre Castilla y León, España y Alemania.....	35
Gráfico 7. Evolución de la población joven en Burgos .....	41
Gráfico 8. Distribución de la población de Burgos por tramos de edad.....	42
Gráfico 9. Nivel de estudios completados por tramos de edad de los jóvenes burgaleses .....	43

Gráfico 10. Relación con la actividad laboral por grupos de edad de los jóvenes burgaleses .....	45
Gráfico 11. Migración interprovincial por grupos de edad en Burgos .....	46
Gráfico 12. Preocupación del problema de retención y captación del talento .....	81
Gráfico 13. ¿Qué están dispuestas a ofrecer para retener el talento joven? .....	85

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Concepto de talento .....	9
Ilustración 2. Distintos tipos de recursos .....	15
Ilustración 3. ¿Qué caracteriza a cada generación? .....	40
Ilustración 4. Localización de ocio nocturno.....	100
Ilustración 5. Cuenta de Instagram .....	101
Ilustración 6. Panel publicitario.....	107
Ilustración 7. Cuenta de TikTok.....	112
Ilustración 8. Anuncio de actividades por redes sociales .....	113

## Índice de tablas

Tabla 1. Procesos de la gestión del talento y su relación con las funciones administrativas .....	13
Tabla 2. Impactos de la era digital en el talento humano .....	18
Tabla 3. Desempleo general y juvenil en España .....	21
Tabla 4. Comparativa numérica entre los jóvenes con contrato temporal y con contrato indefinido en España .....	23
Tabla 5. Matriz DAFO: síntesis del análisis.....	78
Tabla 6. Matriz DAFO: visión empresarial sobre el talento joven en Burgos .....	86
Tabla 7. Comparativa de la perspectiva de los jóvenes contra los empleadores .....	88
Tabla 8. Canales recomendados .....	110
Tabla 9. Líneas de comunicación .....	111
Tabla 10. Propuesta de actividades.....	114

## 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la **movilidad juvenil** ha experimentado un cambio significativo en el contexto nacional. Jóvenes cada vez más cualificados deciden dejar sus lugares de origen para establecerse en áreas metropolitanas, regiones más dinámicas o incluso en el extranjero, en busca de mejores oportunidades laborales, mayor calidad de vida y un entorno más favorable para su desarrollo personal y profesional. Esta realidad ha comenzado a generar una **preocupación** creciente en ámbitos académicos, sociales, institucionales y empresariales, especialmente en territorios de tamaño medio que, como la provincia de Burgos, muestran dificultades estructurales para retener y atraer talento joven.

**La fuga de talento**, entendida como la pérdida de personas con cualificación más especializada e iniciativa no es solo un fenómeno demográfico, sino también un desafío económico y social. Su impacto no se limita a la reducción de población activa, sino que afecta directamente a la innovación, el emprendimiento, la productividad y el relevo generacional en sectores clave para el desarrollo local. En este sentido, la retención del talento juvenil se convierte en un factor estratégico para la sostenibilidad de los territorios y su competitividad a medio y largo plazo.

La **provincia de Burgos**, pese a contar con una base industrial sólida y una oferta educativa superior de calidad, no escapa a esta problemática. La tendencia migratoria negativa entre la juventud local se ha mantenido de forma constante durante los últimos años, reflejo del desconocimiento y una percepción generalizada de escasez de oportunidades, rigidez del mercado laboral y limitada proyección profesional. A ello se suman factores subjetivos pero relevantes, como el deseo de independencia, la búsqueda de entornos cosmopolitas, o el peso creciente de las redes sociales en la construcción de aspiraciones vitales.

En un escenario de transformación digital, transición ecológica y cambios en los modelos de producción y consumo, **las empresas y los territorios se ven obligados a adaptarse** no solo a nuevas demandas del mercado, sino también a las expectativas de una juventud cada vez más móvil y exigente. La gestión del talento juvenil ya no puede limitarse a la oferta de empleo, sino que debe incluir propuestas integrales que combinen estabilidad laboral, desarrollo profesional, participación social y calidad de vida.

**Este estudio**, impulsado por la Confederación de Asociaciones Empresariales de Burgos (FAE) en colaboración con Caja Rural, nace con el **objetivo de analizar** de forma rigurosa **las causas** que motivan la marcha de jóvenes cualificados fuera de la provincia, así como de identificar las condiciones necesarias para fomentar su retorno o arraigo o incluso, la atracción de personas de otros lugares. Para ello, se ha diseñado un enfoque metodológico mixto que combina la revisión de literatura académica, el análisis de índices socioeconómicos actualizados y la realización de encuestas dirigidas a diferentes perfiles de jóvenes, tanto residentes como emigrados debido a la falta de datos estadísticos. La finalidad última es aportar un diagnóstico útil y orientado a la acción, capaz de servir de base a futuras estrategias público-privadas de desarrollo territorial y retención del talento.

La fuga, atracción y retención de talento juvenil no es una tarea exclusiva de las administraciones públicas o del sistema educativo, sino una responsabilidad compartida que involucra también al tejido empresarial y a la sociedad en su conjunto. Solo a través de una visión coordinada, basada en el conocimiento del territorio y en el diálogo con sus protagonistas, será posible construir entornos más atractivos, inclusivos y sostenibles para las nuevas generaciones.

## 2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La necesidad de abordar la marcha de talento juvenil en Burgos surge de una demanda concreta del tejido empresarial y social de la provincia: disponer de información precisa y actualizada sobre las causas que explican la salida de jóvenes cualificados y las condiciones que podrían favorecer su permanencia o retorno.

Frente a la abundancia de diagnósticos generales sobre despoblación o empleo juvenil, faltaban estudios que analizaran la realidad burgalesa desde la voz directa de sus protagonistas, combinando datos objetivos con percepciones y experiencias personales. Este trabajo busca llenar ese vacío, proporcionando una base empírica y participativa que permita pasar del debate a la acción.

Las encuestas realizadas a distintos perfiles de jóvenes, jóvenes estudiantes, universitarios, titulados de FP y profesionales, ofrecen una visión completa del proceso de decisión que conduce a permanecer, marcharse o regresar, identificando los factores emocionales, sociales y de entorno que intervienen en cada etapa.

La justificación del estudio radica, por tanto, en la **necesidad de transformar una preocupación compartida en conocimiento útil** para la toma de decisiones.

Los resultados obtenidos servirán como punto de partida para diseñar estrategias coordinadas entre administraciones, centros educativos y empresas, orientadas a crear entornos más atractivos para el desarrollo personal y profesional de la juventud local.

Este proyecto refleja el compromiso de la Confederación de Asociaciones Empresariales de Burgos (FAE) y de Caja Rural con el futuro del talento joven y con la sostenibilidad del territorio.

A través de un enfoque riguroso, participativo y centrado en las personas, el estudio aspira a convertirse en una herramienta práctica para fortalecer el **vínculo entre los jóvenes y su provincia**, contribuyendo a un Burgos más dinámico, innovador y conectado con las aspiraciones de las nuevas generaciones.

### **3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

El presente estudio tiene como finalidad analizar en profundidad el fenómeno de la retención y atracción de talento joven en la provincia de Burgos, con especial atención a los factores que motivan la salida de jóvenes cualificados y a las barreras que dificultan su retorno, permanencia o atracción.

En concreto, los objetivos que guían esta investigación son los siguientes:

- **Diagnosticar la situación actual** de la población joven en la provincia de Burgos, en términos de distribución demográfica, inserción laboral, formación y expectativas profesionales.
- **Identificar las principales causas** que explican la marcha de jóvenes burgaleses a otros territorios nacionales o internacionales, considerando factores laborales, académicos, sociales y culturales.
- **Analizar la percepción** que tienen los propios jóvenes sobre las oportunidades que ofrece la ciudad y la provincia, y sobre las posibilidades reales de desarrollar un proyecto de vida en Burgos.
- **Contrastar la experiencia** de los jóvenes residentes con la de aquellos que se han marchado, con el fin de **detectar** diferencias significativas en cuanto a motivaciones, aspiraciones y obstáculos.

#### 4. METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos propuestos, se ha optado por una metodología de carácter mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas que permiten una aproximación más completa y rigurosa al objeto de estudio. La investigación se ha estructurado en las siguientes fases:

- Revisión bibliográfica y documental: se ha llevado a cabo un análisis sistemático de literatura científica y técnica relacionada con el concepto de talento joven, las dinámicas migratorias juveniles y la atracción y retención de capital humano.
- Análisis de datos estadísticos complementarios: se han recopilado y examinado datos oficiales procedentes del INE, Eurostat y el Ministerio de Trabajo y Economía Social. Estos datos permiten contextualizar la situación laboral, demográfica y formativa de la juventud burgalesa, así como establecer comparaciones con otros territorios y con la media nacional y europea.
- Diseño y elaboración de encuestas: se han diseñado cuestionarios dirigidos a jóvenes burgaleses de entre 15 y 35 años, tanto residentes en la provincia como aquellos que actualmente viven fuera. Las encuestas incluyen preguntas sobre trayectoria académica y laboral, motivos de movilidad, valoración del territorio, intención de retorno, todo ello atendiendo a los diferentes perfiles, descripciones y tipos de encuesta.
- Análisis cualitativo de las respuestas: una vez recogidos los resultados de las encuestas, se ha realizado un análisis interpretativo con apoyo de herramientas estadísticas básicas y categorización temática, que permitirá extraer patrones comunes y diferencias significativas entre los distintos perfiles de participantes.

Este enfoque metodológico pretende asegurar la validez, fiabilidad y aplicabilidad del estudio, garantizando que sus resultados puedan servir de base para la toma de decisiones por parte de actores clave en el desarrollo económico y social de la provincia de Burgos.



## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 ¿Qué es el talento? Una revisión conceptual

El concepto de talento ha sido objeto de estudio desde distintas disciplinas y enfoques, lo que ha generado una amplia variedad de definiciones. La Real Academia Española (RAE), define el talento como una capacidad intelectual (inteligencia) o aptitud para el desempeño de una actividad específica. También se refiere a la persona inteligente, apta para una determinada ocupación. En un contexto general, el talento suele entenderse como una combinación de capacidades, habilidades y actitudes que permiten a una persona destacar en una determinada área. No obstante, esta visión ha evolucionado con el tiempo, adoptando matices que integran no solo los aspectos cognitivos o innatos, sino también factores emocionales, sociales y contextuales.

Renzulli (1978), desde una **perspectiva educativa**, propone un modelo de los “Tres Anillos del Talento” en el que el talento emerge de la interacción entre una capacidad intelectual superior a la media, un alto grado de compromiso con la tarea y una elevada creatividad. Este modelo ha sido clave para entender el talento como un fenómeno multidimensional y no exclusivamente ligado al cociente intelectual.

Howard Gardner (1983), por su parte, con su teoría de las inteligencias múltiples, amplía aún más el concepto de talento al reconocer diversas formas de inteligencia (lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal, interpersonal, intrapersonal y naturalista), lo que sugiere que todas las **personas poseen talentos en diferentes áreas**. Esta visión inclusiva ha tenido un fuerte impacto en la educación y en la gestión del talento en entornos laborales.

Desde una **perspectiva organizacional**, Tansley et al. (2007) definen el talento como aquellos individuos que, por su impacto inmediato o su potencial a largo plazo, pueden marcar una diferencia en el rendimiento organizacional. Esta definición se centra en la **relevancia estratégica del talento para las empresas**, vinculando su identificación y desarrollo a la sostenibilidad y competitividad organizativa.

En el ámbito de las políticas públicas, la OCDE también ha abordado el talento en términos de **competencias clave necesarias** para el desarrollo económico y social, promoviendo la creación de sistemas educativos y laborales que favorezcan el desarrollo del talento de manera equitativa y continua (OECD, 2010).

Por su parte, el Instituto de la Juventud (INJUVE), en sus estudios sobre juventud y empleo, ha señalado que el **talento joven** no puede medirse únicamente por la formación académica, sino también por la capacidad de adaptación, la motivación, la creatividad y la implicación con proyectos sociales y personales (INJUVE, 2020).

Complementando estas visiones, Moreno Briceño y Godoy (2019) argumentan que **el talento no es un atributo estático**, sino que debe entenderse como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se manifiestan en el comportamiento productivo y creativo del ser humano en un contexto determinado. Para estos autores, el talento es esencialmente dinámico, influenciado por el entorno social y organizacional, y se convierte en un activo intangible clave para la sostenibilidad de las instituciones.

Según Jericó (2008), el talento puede definirse como el conjunto de habilidades que las personas utilizan para enfocar sus capacidades en realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos y la mejora de los resultados en una organización. Este concepto incluye tres elementos fundamentales: las capacidades, el compromiso y la acción. **Las capacidades** abarcan los conocimientos, habilidades y competencias de un trabajador. **El compromiso** hace referencia al nivel de implicación que el empleado tiene con la organización, siendo esencial para que se esfuerce al máximo y se mantenga dentro de la empresa. Para fomentar este compromiso, las organizaciones pueden ofrecer incentivos. Por último, **la acción** implica la capacidad de poner en práctica las habilidades en el momento adecuado para generar resultados.

### Ilustración 1: Concepto de talento



Fuente: Jericó (2008)

Una conclusión clave que se puede extraer al analizar este gráfico es que, para que el talento esté presente en un trabajador, **es necesario que se den tres factores simultáneamente: las capacidades, la acción y el compromiso.** Las capacidades son esenciales para que el individuo pueda ejecutar las tareas, mientras que el compromiso está relacionado con la motivación y el deseo de llevar a cabo esas acciones. Finalmente, la acción se refiere a la capacidad de alcanzar los objetivos dentro de los plazos establecidos por el mercado (Jericó, 2001).

Con todo ello, el talento es un constructo complejo cuya definición ha ido evolucionando con el tiempo y ha dejado de ser entendido únicamente como una aptitud innata para ser concebido como una capacidad potencial que se desarrolla, se gestiona y se valora dentro de contextos sociales, económicos y culturales específicos. La confluencia de perspectivas educativas, psicológicas, organizacionales y sociales permite una comprensión más rica del talento y abre la puerta a estrategias más inclusivas y eficaces para su desarrollo atracción y retención.

## 5.2 ¿Qué se entiende como talento joven?

El talento joven es un concepto que ha ganado relevancia en las últimas décadas, especialmente en el contexto de las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas que demandan nuevas competencias y formas de participación por parte de las generaciones más jóvenes. Este término engloba un conjunto de habilidades, actitudes y potencialidades que los jóvenes aportan a diversos ámbitos de la sociedad.

Desde una perspectiva institucional, el Instituto de la Juventud (INJUVE) ha desarrollado programas específicos para fomentar y reconocer el talento joven en España. El Programa Talento Joven INJUVE se centra en promover la innovación en áreas como el empleo, la formación, la investigación, la cultura, el deporte, el medio ambiente, la innovación digital y la inclusión social, con el objetivo de apoyar el desarrollo integral de los jóvenes y su contribución activa a la sociedad (INJUVE, 2017).

Además, se ha propuesto **una definición operativa** del concepto: el talento joven puede entenderse como “el conjunto de capacidades y competencias emergentes de personas jóvenes, que les permiten contribuir con valor añadido en ámbitos educativos, laborales,

científicos, culturales o sociales, y cuya identificación y desarrollo requiere entornos que fomenten la creatividad, el aprendizaje continuo y la participación activa” (Barberà et al., 2019). Esta perspectiva pone el acento en el entorno y las condiciones estructurales que permiten que ese talento florezca.

**En el ámbito empresarial**, el talento joven se asocia con estudiantes próximos a graduarse y a personas que se están formando en programas especializados. Las empresas valoran en este segmento su capacidad de adaptación, su familiaridad con las nuevas tecnologías y su disposición para aprender y crecer dentro de las organizaciones (Hays, s.f.).

Organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) han destacado la importancia de integrar a los jóvenes en el desarrollo económico y social. En su **informe** subraya la necesidad de incluir a los jóvenes en la planificación y ejecución de políticas públicas, reconociendo su papel fundamental en la construcción de sociedades más resilientes y equitativas (OCDE, 2022).

Además, estudios recientes señalan que el talento joven se caracteriza por una mentalidad crítica e innovadora, una fuerte orientación hacia el propósito y la búsqueda de entornos laborales que ofrezcan flexibilidad y oportunidades de desarrollo personal y profesional. Este perfil demanda a las organizaciones una adaptación en sus estructuras y culturas para atraer y retener a estos jóvenes talentos (KPMG, 2022).

### 5.3 La gestión del talento

La gestión del talento se ha consolidado como un elemento estratégico fundamental en las organizaciones del siglo XXI, especialmente en contextos donde el capital humano representa una ventaja competitiva sostenible. Este concepto ha evolucionado desde una visión centrada exclusivamente en la gestión de recursos humanos hacia un enfoque más integral, que abarca la atracción, desarrollo, retención y fidelización de personas con alto potencial y alineadas con los objetivos organizacionales (Collings y Mellahi, 2009).

Según Tansley (2011), el talento no puede ser entendido únicamente como una suma de habilidades técnicas, sino que incluye también el compromiso, la motivación y la

capacidad de aprendizaje de los individuos. En este sentido, gestionar el talento implica reconocer y cultivar estas dimensiones para generar valor tanto para la persona como para la organización. La autora señala además que el talento es contingente al contexto: lo que una empresa considera talento puede diferir sustancialmente de otra, dependiendo de su cultura, necesidades estratégicas y entorno competitivo.

La gestión del talento ha pasado a ser una preocupación prioritaria para empresas e instituciones educativas, especialmente en un contexto de transformación digital. Las organizaciones que invierten en la **identificación temprana del talento** y en la creación de **trayectorias profesionales** personalizadas tienen más probabilidades de mantener una plantilla comprometida y de alto rendimiento (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

El concepto de gestión del talento, tal como se conoce hoy, comenzó a consolidarse como disciplina a partir de los años 90, aunque sus antecedentes se remontan a debates en Harvard en la década de 1950. En este marco, la gestión del talento se entiende como la integración de la planificación estratégica empresarial con una gestión específica del **capital humano**, especialmente de los altos directivos (Celera, s.f.).

La gestión del talento humano es un proceso estratégico que debe estar alineado con las funciones administrativas fundamentales: planear, organizar, dirigir y controlar. Estas funciones permiten a cualquier administrador sea director, gerente o supervisor, integrar de forma coherente las **políticas y prácticas necesarias para administrar eficazmente a las personas dentro de la organización** (Peña, 2010). Las actividades clave que conforman este proceso abarcan desde el análisis y diseño de cargos hasta la comunicación interna, pasando por la contratación, evaluación del desempeño, desarrollo organizacional y gestión de la calidad de vida laboral. Estos elementos se agrupan en seis procesos interrelacionados: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación de las personas. Cada uno responde a una pregunta específica sobre cómo atraer, aplicar, motivar, formar, retener y controlar al talento humano. Esta estructura se adapta a las influencias tanto internas como externas del entorno organizacional, buscando siempre la coherencia entre las necesidades de la empresa y las aspiraciones de sus trabajadores (Peña, 2010).

**Tabla 1. Procesos de la gestión del talento y su relación con las funciones administrativas**

Proceso	Pregunta guía	Funciones administrativas asociadas	Actividades principales
Admisión de personas	¿Quién debe trabajar en la organización?	Planear, organizar	Reclutamiento y selección, análisis de cargos
Aplicación de personas	¿Qué deberán hacer las personas?	Organizar, dirigir	Diseño de cargos, orientación, evaluación del desempeño
Compensación de personas	¿Cómo compensar a las personas?	Planear, controlar	Administración de salarios, incentivos y beneficios
Desarrollo de personas	¿Cómo desarrollar a las personas?	Planear, dirigir	Capacitación, desarrollo profesional, comunicación e integración
Mantenimiento de personas	¿Cómo retener a las personas en el trabajo?	Organizar, controlar	Seguridad, higiene, calidad de vida laboral, relaciones sindicales
Evaluación de personas	¿Cómo saber lo que hacen y lo que son?	Controlar	Seguimiento de desempeño, sistemas de información y análisis de resultados

Fuente: Adaptado de Peña, H. A. S. (2010).

**En el contexto actual, contar con el mejor talento marca la diferencia en muchos aspectos económicos y estratégicos.** La guerra por el talento acuñada por Steven Hankin en 1997 y popularizada por el libro *The War for Talent* (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, 2001), consolidó la idea de que el éxito organizativo está profundamente vinculado con la capacidad de atraer y retener a las personas más competentes. Este enfoque ha dado lugar a una auténtica “industria del talento”, generando índices internacionales como el Global Talent Competitiveness Index (GTCI), elaborado por INSEAD y Adecco, el cual que mide la capacidad de los países para atraer y retener talento (Celera, s.f.).

Sin embargo, tal como señalan Adamsen (2016), sigue existiendo cierta confusión en torno al concepto de gestión del talento. Aunque ampliamente utilizado, **no hay una definición unánimemente aceptada** y muchas de las estrategias que se implementan carecen de una base conceptual sólida. A pesar de estas limitaciones, la realidad actual demuestra que la “guerra por el talento” sigue vigente y que las organizaciones que

diseñan políticas efectivas para atraer, desarrollar y fidelizar a los mejores profesionales están en una mejor posición para alcanzar sus objetivos.

#### 5.4 El valor intangible

En el contexto de la economía del conocimiento, los activos intangibles han adquirido una relevancia central en la generación de valor dentro de las organizaciones y territorios. A diferencia de los activos tangibles tradicionales, los intangibles no son fácilmente cuantificables o visibles, pero impactan de manera directa en la competitividad y sostenibilidad de una entidad o región. El conocimiento, las habilidades, las relaciones, la reputación, la cultura organizacional o la innovación son solo algunos ejemplos de estos activos.

La relevancia del valor intangible fue destacada por autores como Bernárdez (2008), quien argumenta que el **capital intelectual**, entendido como el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias que poseen las personas, es la principal fuente de creación de valor en las sociedades modernas. En su obra, establece que la transición de una economía industrial a una economía del conocimiento ha desplazado el foco del capital físico al capital humano y relacional. De hecho, muchas de las ventajas competitivas de organizaciones y territorios provienen hoy de estos recursos inmateriales.

**Desde una perspectiva organizacional**, Alles (2009) sostiene que las empresas que invierten en el desarrollo del talento interno y en la creación de cultura organizacional sólida, logran consolidar ventajas sostenibles en el tiempo. Esta autora remarca que el talento y el aprendizaje continuo son dos dimensiones esenciales del capital humano, y que su gestión adecuada puede generar impactos significativos en la productividad y la innovación.

En esta misma línea, Etkin (2007) introduce el **concepto de capital social organizacional**, entendido como los valores, relaciones y normas compartidas que permiten la cooperación dentro de una organización. Este tipo de capital, aunque intangible, es clave para lograr un entorno de confianza, colaboración y alineación estratégica entre los miembros de una comunidad o empresa. Del mismo modo, Kliksberg (2000) señala que el capital social y la cultura son factores olvidados pero fundamentales en el desarrollo económico de los países, ya que permiten articular redes de cooperación, solidaridad y cohesión que potencian el crecimiento sostenible.



Los autores Moreno y Godoy (2011), realizan un símil entre un bosque y una organización (Figura 2), “ambos poseen en forma general lo más valioso que son, sus recursos forestales y recursos humanos, respectivamente” (Moreno y Godoy, 2011).

## Ilustración 2. Distintos tipos de recursos



Fuente: Moreno y Godoy (2011)

Este planteamiento permite visualizar de forma clara la diferencia entre la noción de recurso humano y la de talento humano. Así como un bosque puede parecer uniforme desde lejos, pero revela una complejidad y riqueza únicas al observarlo de cerca, también ocurre con las personas dentro de una organización. No se trata solo de contar con una masa laboral, sino de reconocer el valor específico que cada individuo aporta. En este sentido, comparto la idea del autor al considerar que el verdadero reto de las organizaciones no es únicamente gestionar a las personas como un conjunto homogéneo, sino saber identificar y activar el potencial particular de cada miembro, como se distingue un cedro de un apamate en el bosque. Esta perspectiva invita a adoptar una gestión del talento más personalizada, que reconozca la diversidad de competencias, experiencias y aspiraciones individuales como una fuentes de valor estratégico (Moreno y Godoy, 2011).

- En el **ámbito de los recursos humanos**, Mathis y Jackson (2008) explican que los intangibles asociados al talento, el compromiso y la cultura laboral determinan en gran medida el éxito de una organización. De hecho, argumentan que la capacidad de atraer y retener talento no depende únicamente de incentivos económicos, sino también de elementos simbólicos y culturales, como el sentido



de pertenencia, el propósito compartido o las oportunidades de desarrollo personal.

- La creciente importancia de estos activos ha llevado a diversos autores a proponer metodologías para su clasificación y medición. Salazar et al. (2006), por ejemplo, plantean un modelo de **capital intelectual** compuesto por tres dimensiones: capital humano (experiencia, salud, salarios, vivienda, calidad del trabajo, educación), capital intelectual (propiedad intelectual, valor intelectual, creatividad, aprendizaje.) y capital social (negocios, productividad, emprendedor, valores éticos). Esta clasificación busca ofrecer herramientas para que las organizaciones puedan gestionar y valorar adecuadamente sus recursos intangibles, ya que, como sostienen los autores, lo que no se mide no se gestiona.
- **En el ámbito territorial,** la gestión de los intangibles también cobra un papel esencial. Las ciudades y regiones deben ser capaces de activar sus recursos humanos y sociales para posicionarse como espacios atractivos para el talento. Esto implica apostar por entornos innovadores, redes colaborativas, calidad de vida, oferta cultural y oportunidades profesionales. En este sentido, Barreiro et al. (2003) afirman que el desarrollo territorial no solo depende de factores físicos o económicos, sino también del capital simbólico e identitario que las comunidades construyen colectivamente.

La creación de valor intangible se convierte no solo en un componente clave de la economía moderna, sino también en una herramienta estratégica para la gestión del talento y el impulso del bienestar colectivo.

### 5.5 Como fidelizar al talento joven

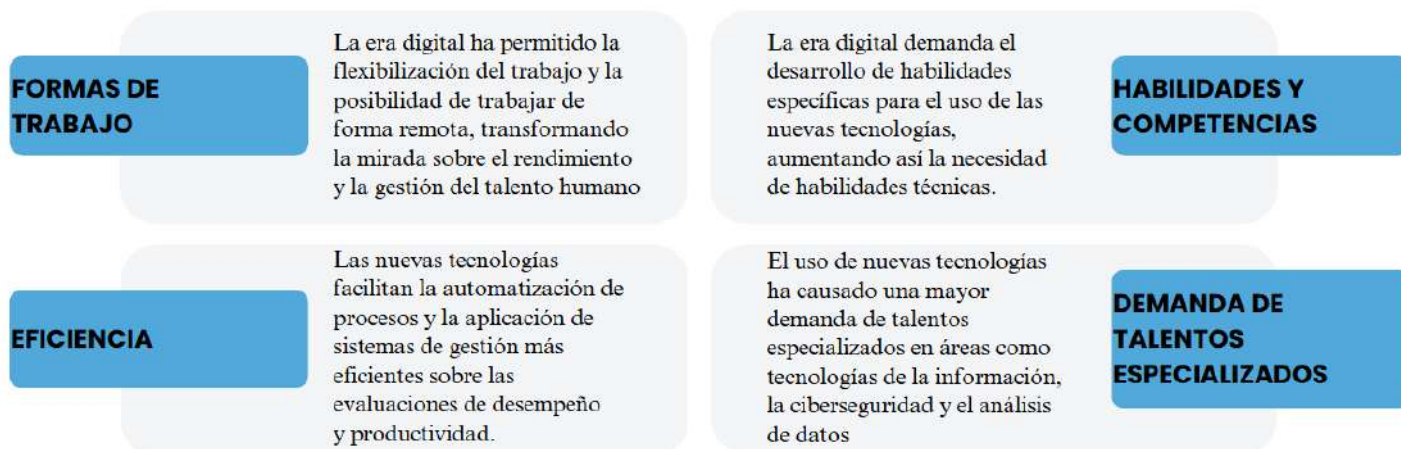
**La retención del talento dentro de las organizaciones constituye una de las tareas clave para evitar la pérdida de sus profesionales más valiosos.** Implementar estrategias dirigidas a mantener a estos empleados resulta fundamental por múltiples razones, siendo una de las más relevantes la creciente dificultad para encontrar trabajadores cualificados. A esto se suman los elevados costes asociados a los procesos de contratación, selección y formación, que resultan poco sostenibles si la persona termina dejando la empresa en poco tiempo (Dibble, 2001).

Conservar a los empleados dentro de la organización es clave para asegurar un entorno de trabajo eficiente y equilibrado (Alfaro, 2019). Para alcanzar este propósito, las organizaciones pueden aplicar múltiples enfoques y medidas centradas, sobre todo, en aspectos relacionados con la motivación de los empleados (Dumont, Cuadros, Cárdenas & Tito, 2023).

Las tecnologías digitales han provocado cambios profundos en las organizaciones actuales. Uno de los más relevantes es **la transformación digital**, entendida como el proceso mediante el cual las entidades incorporan herramientas tecnológicas en todas sus áreas de funcionamiento. Esta transformación incluye la gestión eficiente de la información, la automatización de tareas y la optimización de la experiencia del cliente, lo que contribuye a una mayor eficacia en las operaciones y a una mejora en la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Además, este avance tecnológico ha posibilitado la aparición de nuevos modelos de negocio centrados en plataformas digitales, que fomentan la cooperación entre diferentes organizaciones y la creación de redes institucionales (Díaz Dumont et al., 2023).

De acuerdo con los mismos autores, el entorno digital actual **brinda oportunidades significativas** para que las organizaciones aumenten su eficiencia, productividad y capacidad competitiva. No obstante, adoptar tecnologías emergentes implica también enfrentar transformaciones profundas a nivel cultural y estructural dentro de las instituciones, además de exigir un compromiso continuo por parte del personal para adquirir y actualizar las competencias necesarias para su utilización efectiva (Díaz Dumont et al., 2023). Por ello, destacan como principales cambios sobre el talento humano por el impacto de las nuevas tecnologías los siguientes puntos:

**Tabla 2. Impactos de la era digital en el talento humano**



Fuente: Díaz Dumont et al., (2023)

**Las principales compañías a nivel global han implementado estrategias orientadas a retener a los profesionales más cualificados, entre las cuales destacan aquellas centradas en promover entornos laborales caracterizados por su flexibilidad, capacidad de adaptación y apertura al cambio.** El autor Azcárraga (2022), destaca las siguientes estrategias que pueden llevar a cabo las empresas para su fidelización:

**i. Modelos de trabajo híbridos:**

Tras la pandemia, el teletrabajo ha ido sustituyendo progresivamente a los modelos presenciales tradicionales con horarios rígidos. Muchas empresas están adoptando esquemas laborales más flexibles que combinan el trabajo remoto y presencial, facilitando la conciliación y el bienestar de sus empleados. Además, ofrecer incentivos emocionales como la flexibilidad horaria, seguros médicos o vales de comida se ha convertido en una estrategia clave para retener talento. En un entorno de incertidumbre, la flexibilidad no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también ha demostrado aumentar la productividad.

**ii. Desarrollo profesional y promoción interna:**

Una estrategia fundamental para retener el talento, especialmente entre los perfiles más jóvenes, es el desarrollo de planes de carrera dentro de la empresa. Acompañar a los empleados en su crecimiento profesional mediante formaciones, cursos y una comunicación clara sobre sus funciones y posibilidades de promoción fomenta su compromiso a largo

plazo. La falta de expectativas de desarrollo es una de las principales razones por las que los trabajadores deciden abandonar una empresa. En este sentido, la promoción interna no solo refuerza la fidelización del personal, sino que también contribuye a reducir la rotación y los costes asociados a los procesos de selección externos.

**iii. Formación online o e-learning:**

La incorporación de nuevas tecnologías ha transformado la manera en que se imparten los procesos de formación en las empresas, facilitando el aprendizaje a distancia a través del e-learning. Esta modalidad permite una capacitación más flexible y personalizada, lo que favorece la integración de conocimientos y habilidades en el entorno laboral. Las organizaciones que apuestan por una formación continua, dinámica y adaptada a sus necesidades consiguen empleados más motivados, eficientes y preparados para afrontar cambios. Durante la pandemia, el e-learning cobró especial relevancia, demostrando que los trabajadores con competencias digitales pudieron adaptarse con mayor rapidez a las nuevas exigencias del entorno laboral.

**iv. Salario emocional:**

Con el tiempo, las organizaciones han centrado su gestión en el trabajador como pieza clave del éxito empresarial, implementando beneficios no económicos que fomentan su permanencia y rendimiento. Este tipo de incentivos, conocidos como compensaciones o salario emocional, buscan satisfacer necesidades personales y profesionales sin implicar un aumento salarial directo. En contextos de crisis, donde incrementar sueldos resulta complicado, muchas empresas han optado por ofrecer ventajas como la flexibilidad horaria, la conciliación laboral y familiar, el acceso a formación continua o el cuidado del bienestar del empleado. Este enfoque no solo mejora la satisfacción del trabajador, sino que también influye en la imagen de la empresa, algo cada vez más valorado por quienes buscan empleo.

**v. Comunicación interna:**

La comunicación se ha convertido en un elemento esencial para fortalecer el compromiso de los empleados y fomentar su fidelización. Al permitir conocer qué los motiva y responder a sus necesidades emocionales y

espirituales, se mejora la relación entre la empresa y sus trabajadores. En los últimos años, la gestión de la comunicación interna ha evolucionado notablemente gracias a la incorporación de nuevas tecnologías. Este avance ha facilitado la creación de entornos laborales más centrados en la experiencia del empleado, incorporando conceptos como el bienestar y la felicidad como parte de las estrategias organizacionales.

**vi. Conciliación:**

La conciliación familiar se refiere al equilibrio entre la vida personal y profesional de los empleados, un aspecto cada vez más valorado dentro del entorno laboral. Este equilibrio es clave para garantizar el bienestar, la motivación y la eficiencia de los trabajadores, ya que la falta del mismo puede generar efectos negativos como el estrés, la ansiedad o una baja productividad. Las nuevas generaciones priorizan este aspecto por encima de la compensación económica, lo que lo convierte en un factor determinante para atraer y retener talento. Implementar medidas que favorezcan la conciliación no solo mejora la calidad de vida del personal, sino que también fortalece el compromiso, reduce el absentismo y mejora el clima organizacional.

**vii. Diversidad, igualdad e inclusión:**

La diversidad, la igualdad y la inclusión se han convertido en aspectos clave dentro de las políticas de recursos humanos, especialmente para las nuevas generaciones. Muchos empleados consideran estos valores determinantes a la hora de elegir o mantenerse en un puesto de trabajo. De hecho, una gran parte de los trabajadores estaría dispuesta a cambiar de empleo si descubriera prácticas injustas, como la brecha salarial de género o la falta de políticas inclusivas. Las empresas que no integren estas estrategias pueden enfrentar dificultades tanto para atraer como para retener talento. Además, aquellas organizaciones que valoran y promueven la diversidad no solo fortalecen su reputación, sino que también obtienen ventajas competitivas significativas, especialmente en un contexto en el que los jóvenes priorizan la alineación entre sus valores y los de la empresa.

## 6. EL MERCADO DE TRABAJO ACTUAL EN ESPAÑA

El mercado laboral español atraviesa una etapa de recuperación paulatina tras el impacto de la crisis que provocó por la pandemia de COVID-19. En los últimos años, se ha observado una tendencia positiva en términos de creación de empleo, aunque persisten desequilibrios estructurales que afectan especialmente a ciertos grupos poblacionales, como los jóvenes, los trabajadores con menor cualificación y aquellos vinculados a sectores con alta temporalidad (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2025).

### 6.1 El empleo juvenil en España

España cuenta con una de las tasas de paro juvenil más elevadas de la Unión Europea, situándose en el 24,42% en el tercer trimestre de 2025, según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA, 2025). Aunque esta cifra ha descendido respecto a años anteriores, sigue siendo significativamente alta en comparación con la media europea, que se sitúa aproximadamente en el 14,57%, lo que pone de manifiesto la fragilidad del sistema laboral (Eurostat, 2025).

**Tabla 3. Desempleo general y juvenil en España**

INDICADOR	VALOR
Población joven total	14301634
Crecimiento población activa (16-29 años)	0,0161
Aumento de ocupados jóvenes	0,0434
Afiliación a la Seguridad Social (<30)	15,31% del total
Variación tasa de paro juvenil	-0,0539

Fuente: Elaboración propia partir de datos del SEPE (2024)

De acuerdo con los datos presentados en el Informe del Mercado de Trabajo de los Jóvenes. Estatal 2025 (Datos 2024) del SEPE, la población joven en España, entendida como el conjunto de personas menores de 30 años, alcanzó un total de **14.301.634** personas. Este dato forma parte de una tendencia descendente a largo plazo, pero los registros muestran un ligero incremento respecto al año anterior, por lo que el descenso no es inmediato sino estructural. Esta evolución confirma la progresiva tendencia al envejecimiento demográfico.

Desde el punto de vista de la participación en el mercado laboral, la Encuesta de Población Activa (EPA) revela un crecimiento del 1,61 % en la población activa joven

(entre 16 y 29 años) respecto al año anterior. Este incremento ha venido acompañado de una mejora significativa en los niveles de ocupación: el número de jóvenes ocupados creció un 4,34%, lo que contribuyó a una reducción de la tasa de paro juvenil en un 5,39%. No obstante, a pesar de esta mejora, España continúa liderando el ranking de desempleo juvenil dentro de la Unión Europea, debido a factores estructurales como la sobrecualificación, las dificultades de inserción laboral tras finalizar los estudios y la precariedad de muchos de los empleos disponibles SEPE (2025).

En lo que respecta a la **afiliación a la Seguridad Social**, los menores de 30 años representan el 15,31 % del total de afiliaciones, un incremento respecto a años anteriores. Dentro de este grupo, la gran mayoría cotiza en el Régimen General (89,23 %), mientras que un porcentaje significativamente menor lo hace en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (7,18 %). Esta afiliación juvenil está especialmente concentrada en el sector servicios, siendo mucho menos representativa en sectores como la agricultura o la pesca.

**Los datos de la Seguridad Social** también reflejan una tendencia positiva: durante el año pasado se firmaron 6.084.242 contratos con personas menores de 30 años. De estos, el 53,29 % fueron suscritos por hombres y el 46,71 % por mujeres, lo que ha elevado la representatividad de la juventud en el mercado laboral hasta el 39,46 %, la más alta de la última década. A pesar de que los contratos temporales continúan siendo los más frecuentes (58,43 %), se ha registrado un aumento en la contratación indefinida, lo que indica una ligera mejora en la estabilidad del empleo juvenil. Además, persisten diferencias de género en el tipo de contratación: las mujeres predominan en los contratos a tiempo parcial y en aquellos que requieren niveles educativos más altos, mientras que los hombres dominan en empleos vinculados a menores requisitos formativos (SEPE, 2025).

El perfil más común de contratación sigue siendo el de un hombre de entre 20 y 29 años, con formación básica, jornada completa y contrato temporal eventual, generalmente en el sector servicios. Destacan entre ellas los camareros y vendedores, especialmente en mujeres, y los peones agrícolas e industriales, más comunes entre los hombres. Por el contrario, las ocupaciones con menor presencia juvenil son aquellas relacionadas con funciones de dirección y gerencia, donde apenas se registran 15 contratos por cada cien personas jóvenes.



## 6.2 Contratos Temporales de trabajo.

La estructura del mercado de trabajo español también se caracteriza por una elevada dualidad: por un lado, existen trabajadores con contratos estables y derechos consolidados, y por otro, una masa de empleados temporales, en muchos casos jóvenes, expuestos a una mayor rotación, precariedad y menor protección social (Eurostat, 2024). Esta dualidad condiciona las posibilidades de desarrollo profesional a medio y largo plazo, y representa una de las principales barreras para la retención del talento joven (INE, 2024).

Aunque el INE aún no ha publicado datos más actuales por tramos de edad, el Ministerio de Trabajo y Economía Social ofrece una cifra global que permite actualizar la situación general: la tasa de temporalidad entre los jóvenes de **16 a 24 años se sitúa en el 35,8 % en el tercer trimestre de 2025** (MITES, 2025). Este porcentaje confirma una tendencia de mejora, pero evidencia que **más de un tercio de los jóvenes sigue sin acceder a un empleo estable**

Los últimos datos publicados por el INE desagregados por edad corresponden al primer trimestre de 2025. Estos reflejan la siguiente distribución entre contratos temporales e indefinidos:

**Tabla 4. Comparativa numérica entre los jóvenes con contrato temporal y con contrato indefinido en España**

GRUPO DE EDAD	CONTRATOS TEMPORALES (MILES)	CONTRATOS INDEFINIDOS (MILES)	TOTAL ASALARIADOS	% CON CONTRATO TEMPORAL	% CON CONTRATO INDEFINIDO
16-19 años	83,2	63,3	146,5	0,568	0,432
20-24 años	416,3	635,1	1051,4	0,396	0,604
25-29 años	470,1	1789,2	1789,2	0,263	0,737

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE (2025)

Los datos correspondientes al primer trimestre de 2025 (INE, EPA, 2025T1) reflejan una mejora progresiva en la calidad contractual de los jóvenes a medida que aumenta la edad. En el grupo de **16 a 19 años**, más de la mitad de los asalariados (56,8%) trabaja con un contrato temporal, mientras que solo el 43,2% cuenta con un contrato indefinido. Esta elevada tasa de temporalidad en los más jóvenes pone de manifiesto la alta rotación y la baja estabilidad en las primeras experiencias laborales.



En el segmento de **20 a 24 años**, la proporción de contratos indefinidos asciende al 60,4%, aunque todavía el 39,6% permanece en situación de temporalidad.

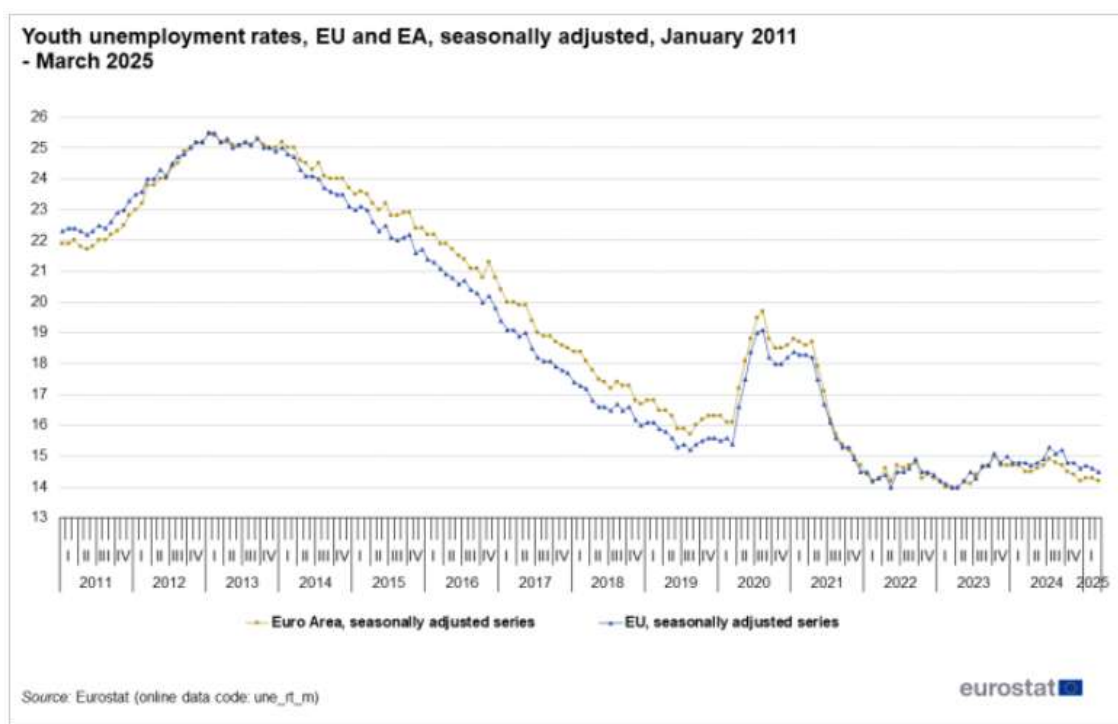
Esta dualidad se reduce considerablemente en el grupo de **25 a 29 años**, donde el 73,7% ya cuenta con un contrato de carácter indefinido, lo que indica una consolidación progresiva en el mercado laboral, aunque aún cerca de un 27% sigue en condiciones menos estables.

Estos datos muestran que, aunque la reforma laboral y otros mecanismos han mejorado la contratación indefinida en los tramos juveniles, la entrada al mercado sigue caracterizándose por una alta inestabilidad, especialmente en los primeros años de vida laboral. Esta situación limita las perspectivas de desarrollo profesional y puede explicar un factor clave para entender la fuga de talento, especialmente al extranjero, y la desafección laboral entre los más jóvenes.

### **6.3 Comparativa con la media europea**

El desempleo juvenil es uno de los principales indicadores para evaluar la salud del mercado laboral en cualquier país. Su análisis permite identificar las dificultades de inserción laboral a las que se enfrentan los jóvenes, así como las desigualdades estructurales entre regiones. En este apartado se presenta una comparación entre la tasa de paro de los jóvenes menores de 25 años en España y la media de la Unión Europea, tomando como referencia los últimos datos disponibles a nivel nacional (SEPE, 2025) y comunitario (Eurostat, 2025). A partir de esta información, se analizarán las diferencias existentes entre ambos contextos y se valorará la posición relativa de España dentro del marco europeo.

**Gráfico 1. Desempleo juvenil en la Unión Europea y en la Zona Euro**



Fuente: Eurostat (2025)

El análisis del desempleo juvenil permite evaluar de manera más precisa las barreras estructurales a las que se enfrentan los jóvenes en su proceso de inserción laboral. Según los datos de Eurostat (2025), en marzo de 2025 había 2,822 millones de jóvenes menores de 25 años desempleados en la Unión Europea, de los cuales 2,265 millones pertenecían a la eurozona. La tasa de desempleo juvenil en la UE se situó en el 14,5 %, mientras que en la eurozona fue ligeramente inferior, con un 14,2 %. Ambas cifras reflejan una leve mejoría, y consolidan una tendencia decreciente desde el pico observado en 2020 como consecuencia de la pandemia.

En contraposición, los datos más recientes del Ministerio de Trabajo y Economía Social de España, correspondientes a abril de 2025, muestran una evolución también positiva, aunque con cifras más elevadas. El número de jóvenes afiliados a la Seguridad Social ascendió a **1.444.799**, con un incremento del 6,6 % respecto al mismo mes del año anterior. Este crecimiento sugiere una mejoría en la integración de los jóvenes al mercado laboral, aunque no elimina por completo las preocupaciones sobre la calidad del empleo.

En términos comparativos, España presenta una tasa de paro juvenil **un 82 % superior** a la media de la Unión Europea (26,42 % frente a 14,5 %), lo que la mantiene entre los países con mayor dificultad de inserción laboral para menores de 25 años.

En lo que respecta al paro registrado, en abril de 2025 había 177.429 jóvenes menores de 25 años desempleados, lo que representa una reducción del 5,7 % interanual. Pese a este descenso, la cifra sigue siendo significativa, y representa un volumen superior al de la mayoría de los países de la UE, situando a España sistemáticamente por encima de la media comunitaria en términos de desempleo juvenil (SEPE, 2025).

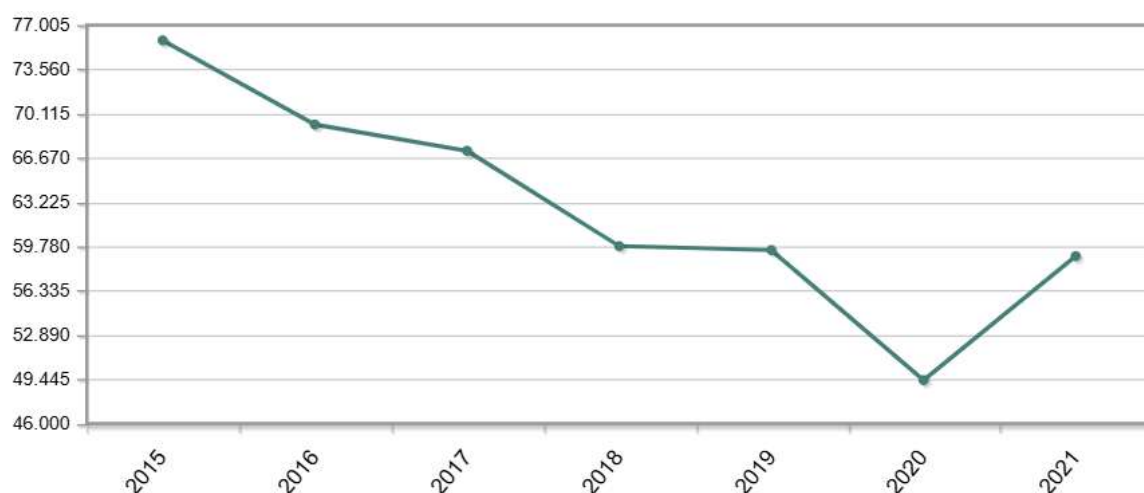
El gráfico “Desempleo juvenil en la Unión Europea y en la Zona Euro” proporcionado por Eurostat (2025) ilustra claramente esta brecha estructural entre España y la UE desde 2011. Durante más de una década, España ha mantenido tasas de paro juvenil por encima de la media europea, incluso durante los periodos de crecimiento económico. Aunque la distancia se ha reducido progresivamente desde 2014, todavía persiste una brecha notable que limita las perspectivas profesionales de los jóvenes españoles, y con ello, su arraigo al mercado de trabajo nacional.

Esta situación tiene importantes implicaciones en el fenómeno de la fuga de talento. Un entorno laboral caracterizado por altas tasas de desempleo juvenil y una estructura marcada por la temporalidad y la sobrecualificación empuja a muchos jóvenes a buscar oportunidades en el extranjero. Así lo han señalado estudios como el del Consejo de la Juventud de España (2023) y el Mapa del Talento Cotec (2024), que vinculan directamente la inestabilidad laboral con la salida del país de perfiles jóvenes cualificados.

#### **6.4 Movilidad del Talento al extranjero**

Uno de los indicadores clave para evaluar la dimensión cuantitativa de la fuga de talento es el volumen de personas que abandonan el país con destino al extranjero. Los últimos datos publicados del Instituto Nacional de Estadística (INE) que permiten comparar la migración total saliente detallando las diferencias por grupos de edad, permite observar una evolución significativa del flujo migratorio desde España entre los años 2015 y 2021, tanto en términos generales como en el contexto de los condicionantes sociales y económicos que afectan a la juventud.

**Gráfico 2. Migración internacional saliente**

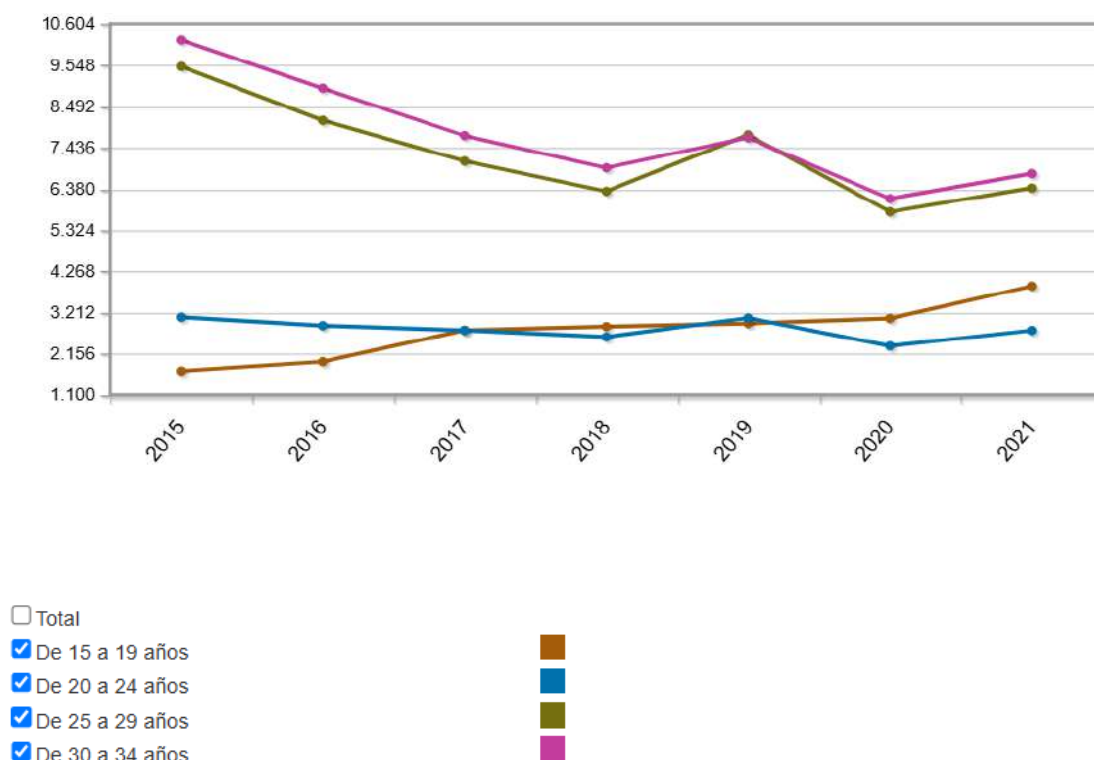


Fuente: INE (2025)

Tal como muestra la Estadística de Migraciones (INE), en 2015 se alcanzó el valor más elevado del período analizado, con cerca de 77.000 personas emigrando al extranjero. A partir de ese año se observa una tendencia descendente continuada, con un total de alrededor de 70.000 personas en 2016, seguido por cifras ligeramente inferiores en 2017 y 2018. En 2019, esta tendencia se mantuvo, situándose el flujo por debajo de las 60.000 salidas.

El año 2020 representa el punto de mínimo histórico reciente, con un descenso abrupto que situó la cifra de emigraciones en torno a 48.000 personas. Este descenso debería explicarse fundamentalmente por las restricciones internacionales derivadas de la pandemia de COVID-19, que limitaron la movilidad global de manera drástica. Sin embargo, en 2021 se detecta una recuperación del flujo migratorio, alcanzando de nuevo valores superiores a los 59.000 emigrantes, lo que apunta a una reactivación progresiva de los proyectos migratorios interrumpidos durante la crisis sanitaria.

**Gráfico 3. Migración internacional saliente por grupos de edad**



Fuente: INE (2021)

El gráfico “Migración internacional saliente por grupos de edad” representa la evolución de la emigración al extranjero desde España desglosada por grupos quinquenales de edad entre 2015 y 2021. Esta desagregación permite identificar patrones específicos según el momento vital y formativo de la población joven.

El grupo que presenta mayores cifras de emigración a lo largo de todo el periodo es el de 30 a 34 años (línea rosa), superando las 10.000 personas en 2015 y experimentando un descenso paulatino hasta 2020, año en que se alcanzan mínimos cercanos a las 6.000 personas, coincidiendo con las restricciones de movilidad derivadas de la pandemia. En 2021 se aprecia una leve recuperación.

El grupo de 25 a 29 años (línea verde) mantiene una tendencia muy similar, aunque con valores algo inferiores, en torno a 9.500 emigraciones en 2015 y algo más de 6.000 en 2020. Esto confirma que las personas en la transición entre la formación superior y la consolidación profesional son especialmente propensas a emigrar.

El colectivo de 20 a 24 años (línea azul), correspondiente a una etapa típicamente universitaria o de primeros empleos, muestra cifras más moderadas y una cierta

estabilidad en el tiempo, oscilando entre 3.000 y 2.000 personas emigradas anualmente, sin grandes picos.

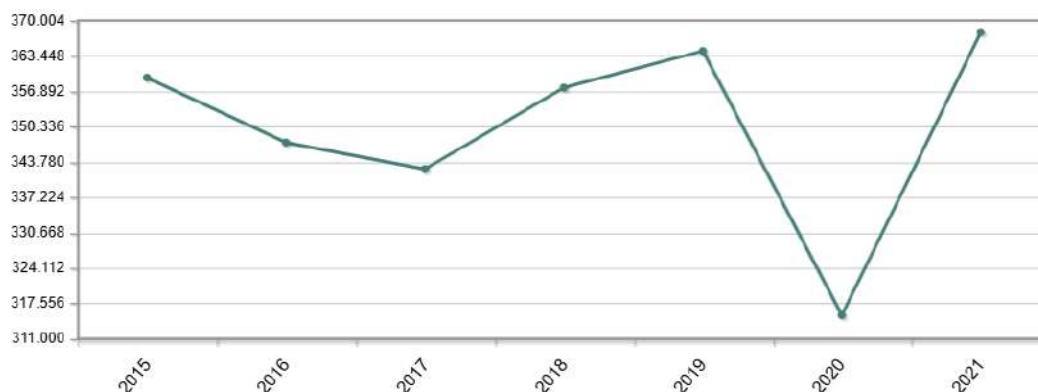
Por su parte, el grupo de 15 a 19 años (línea naranja) refleja un comportamiento diferente: parte de cifras bajas, en torno a 1.500 personas en 2015, pero experimenta un crecimiento constante hasta superar las 3.500 en 2021. Este incremento progresivo podría explicarse por una mayor participación de este grupo en programas internacionales de estudios o movilidad educativa, así como por decisiones familiares en etapas previas a la edad laboral.

Al contrastar esta información con el gráfico 2, que muestra la evolución del total de emigrantes de todas las edades, se observa que, aunque el número total de personas que emigran desde España disminuyó de forma sostenida entre 2015 y 2020, esta reducción no se reproduce con la misma intensidad en los grupos jóvenes, especialmente entre los 15 y 24 años.

Mientras que el total de emigraciones cayó de 77.005 en 2015 a 48.275 en 2020, los datos desagregados revelan que la juventud ha mantenido un nivel estable de salidas, e incluso creciente en algunos tramos de edad. El caso más llamativo es el del grupo de 15 a 19 años, cuya tendencia ascendente contrasta con la bajada general.

En consecuencia, se confirma que la fuga de talento joven no es un fenómeno meramente circunstancial ni atribuible a factores coyunturales como la pandemia, sino que puede responder a dinámicas estructurales vinculadas a las condiciones del mercado laboral, la calidad del empleo, la oferta educativa, el atractivo del entorno y las perspectivas de futuro que ofrecen los territorios. Esta persistencia convierte la emigración juvenil en un desafío crítico para la sostenibilidad y competitividad de los territorios a medio y largo plazo.

**Gráfico 4. Migraciones interautonómicas de los jóvenes**



Fuente: INE (2023)

La gráfica muestra la evolución del flujo de migración interautonómica en España para el grupo de edad comprendido entre los 16 y los 35 años, abarcando el periodo de 2015 a 2021. Este indicador permite observar los movimientos residenciales de jóvenes entre comunidades autónomas, ofreciendo una visión relevante sobre la redistribución del talento juvenil en el territorio nacional.

En el año 2015 se registró un volumen de migraciones notablemente alto dentro de este grupo etario, con un leve descenso en los años posteriores, particularmente en 2016 y 2017. A partir de 2018 se evidencia una recuperación progresiva del flujo migratorio, que alcanza un nuevo pico en 2019. Este incremento podría estar relacionado con la mejora de las condiciones económicas tras la crisis financiera de años anteriores, así como con una mayor movilidad laboral juvenil en un contexto de crecimiento económico moderado.

Sin embargo, en 2020 se observa una caída drástica en la movilidad interautonómica de los jóvenes, coincidiendo con el estallido de la pandemia de COVID-19 y las restricciones a la movilidad impuestas en todo el país. Este retroceso es coherente con los datos generales de movilidad del Instituto Nacional de Estadística (INE), que documentan una disminución generalizada de los desplazamientos durante ese año.

En 2021 se produce una recuperación muy significativa, con un valor que incluso supera al de 2019, lo cual puede interpretarse como una reacción postpandémica. Esta subida podría deberse tanto a la reactivación del mercado laboral juvenil como a decisiones de relocalización aplazadas durante el confinamiento. Además, este comportamiento sugiere

que, pase a la crisis sanitaria, el dinamismo migratorio de los jóvenes no se ha visto frenado de forma estructural, sino que responde a coyunturas temporales.

Con todo, el análisis evidencia que los jóvenes entre 16 y 35 años han mantenido un patrón de **movilidad interautonómica activo** a lo largo del periodo analizado, con una interrupción puntual en 2020 causada por la pandemia y una rápida reactivación posterior. Estos movimientos pueden interpretarse como una búsqueda de oportunidades laborales, educativas o de calidad de vida, y son clave para comprender los desequilibrios territoriales en la retención y atracción de talento joven en España.

## 6.5 Desigualdades territoriales en la atracción y retención del talento joven en España

La capacidad de atraer, desarrollar y retener talento constituye un factor estratégico en el desarrollo económico y social de los territorios. En este sentido, el informe Mapa del Talento 2023, elaborado por la Fundación Cotec en colaboración con el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie), ofrece una radiografía precisa de las diferencias existentes entre comunidades autónomas en materia de talento. Este informe se basa en un índice compuesto por 55 indicadores agrupados en seis pilares clave: Facilitar, Atraer, Crecer, Retener, Capacidades y vocaciones técnicas, e Impacto del conocimiento.

Según el informe, las comunidades autónomas con mayor capacidad para gestionar talento son **Madrid, País Vasco, Navarra y Cataluña**. Estas regiones encabezan los rankings en varios pilares del índice. La Comunidad de Madrid, en concreto, lidera en tres dimensiones fundamentales: Facilitar (infraestructura institucional y calidad de vida), Atraer (apertura al talento internacional y condiciones laborales) y Conocimiento (impacto económico del conocimiento). El País Vasco lidera en el pilar Crecer (formación y mejora de habilidades), mientras que Navarra sobresale en Retener, y Cataluña en Capacidades y vocaciones técnicas, asociadas al desarrollo de disciplinas STEM (Cotec & Ivie, 2023).

Este panorama evidencia un **fenómeno de concentración territorial del talento en España**. La capacidad de atraer y retener jóvenes con cualificación y potencial de liderazgo se concentra en unos pocos polos regionales, mientras que amplias zonas del país, especialmente las provincias del interior o de menor dinamismo económico,



enfrentan crecientes dificultades para frenar la emigración de su capital humano joven. Como advierte el informe, “la movilidad del talento es altamente sensible al contexto económico, las oportunidades profesionales y la calidad del entorno vital”.

Además, uno de los hallazgos más relevantes del **Mapa del Talento (Gráfico 5)** es el saldo negativo en términos de talento cualificado que sufre España. En 2019, el 43 % de los españoles que emigraron lo hicieron para ocupar **puestos altamente cualificados**, mientras que solo el 11,3 % de los extranjeros que llegaron al país lo hicieron con ese perfil. Más del 50 % de los emigrantes españoles contaban con estudios universitarios, en contraste con apenas una cuarta parte de los inmigrantes recibidos. Este desequilibrio refleja una pérdida neta de capital humano avanzado, especialmente entre los jóvenes (Cotec & Ivie, 2023).

El informe también establece una correlación clara entre la atracción y retención de talento y la intensidad tecnológica del empleo en cada comunidad autónoma. Aquellas regiones con mayor proporción de trabajadores en sectores tecnológicos tienden a obtener mejores resultados en el índice global de talento. Esta relación sugiere que el desarrollo de sectores económicos de alto valor añadido no solo impulsa la productividad, sino que también actúa como polo de atracción para jóvenes con perfiles técnicos y universitarios, dispuestos a establecerse allí donde existan perspectivas de empleo estables, innovadoras y bien remuneradas.

Por tanto, los territorios que no logren ofrecer oportunidades atractivas, especialmente en sectores emergentes, corren el riesgo de quedar descolgados del nuevo mapa del talento. Esto no solo compromete su dinamismo económico, sino que acentúa los procesos de despoblación, envejecimiento y pérdida de masa crítica en capital humano.

La relevancia de este diagnóstico radica en que el talento joven no solo es portador de capacidades técnicas, sino también de visión, flexibilidad, adaptación al cambio y compromiso con la transformación. Su pérdida representa, por tanto, un desafío estructural a la sostenibilidad demográfica, la cohesión territorial y la innovación a largo plazo.

## 6.6 Análisis comparativo del posicionamiento de Castilla y León en el Mapa del Talento en España

El análisis de los indicadores del Mapa del Talento, elaborado por Cotec en colaboración con el Ivie (2023), permite visualizar con claridad **las principales fortalezas y áreas de mejora de Castilla y León** en relación con el resto de comunidades autónomas. En términos generales, la comunidad presenta un perfil equilibrado, con un buen desempeño en indicadores vinculados a la retención del talento, pero con ciertas limitaciones en los pilares relacionados con la atracción y el desarrollo del mismo.

## Gráfico 5. Mapa de talento por territorios

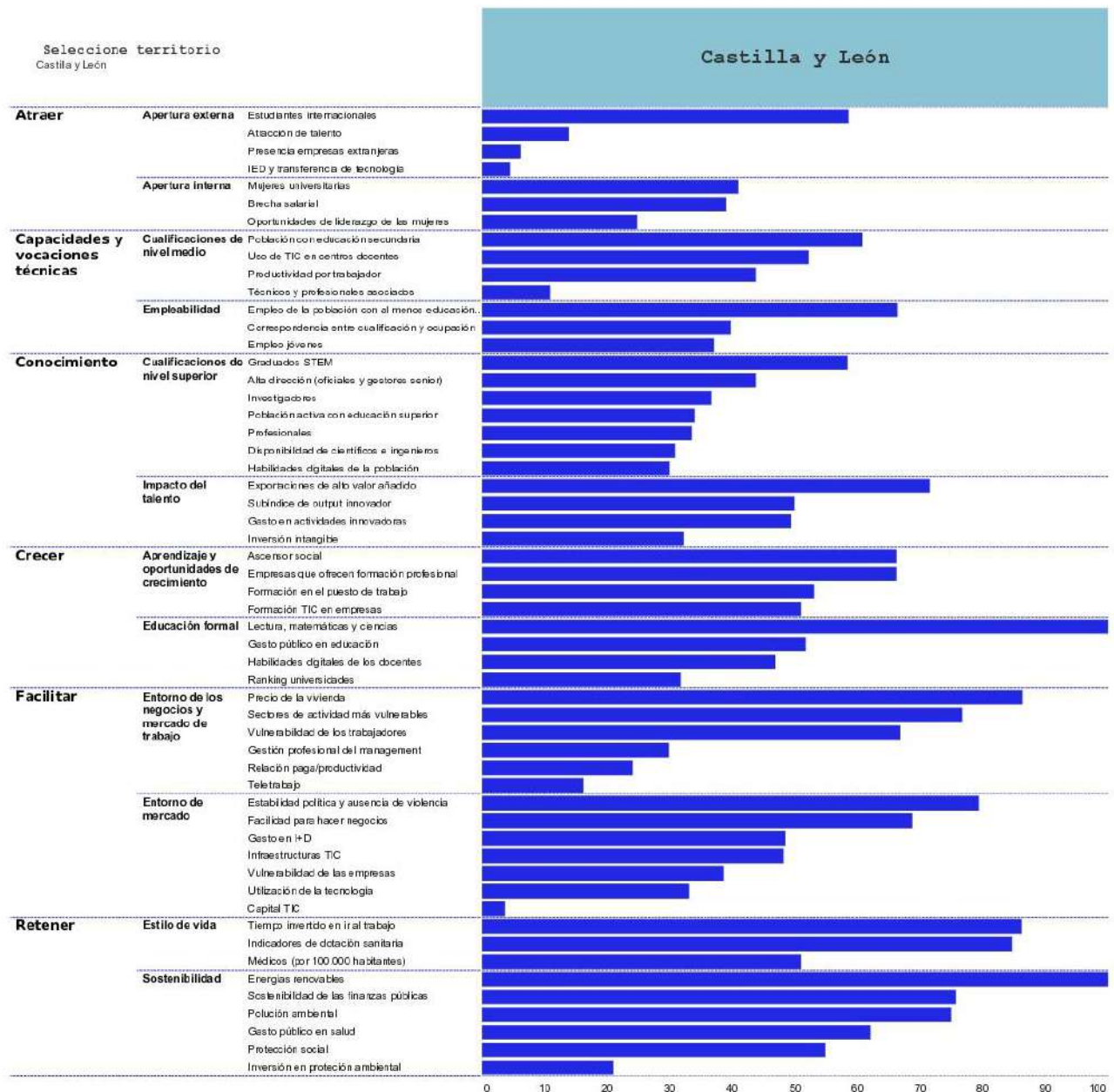
Los pilares del talento

Valores absolutos

España = 100

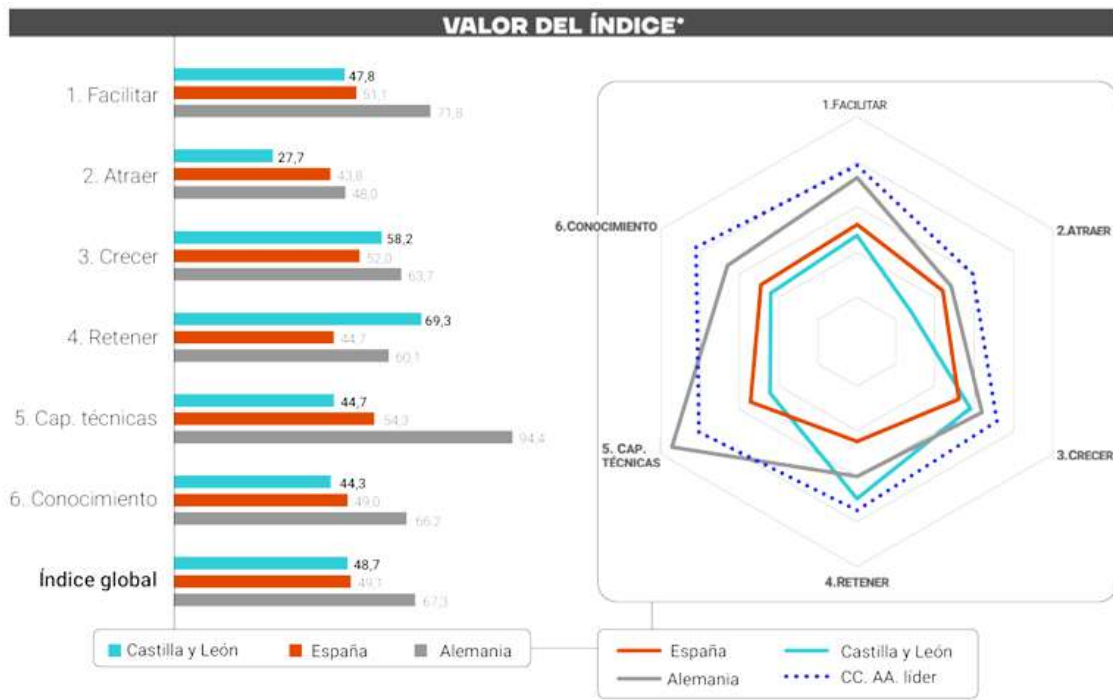
Alemania = 100

### El mapa de talento por territorios



Fuente: Cotec & Ivie, 2023

**Gráfico 6. Comparativa de variables entre Castilla y León, España y Alemania**



Fuente: Cotec & Ivie, 2023

En primer lugar, destacan positivamente los resultados obtenidos en el ámbito de la educación formal, siendo Castilla y León una de las regiones con mejor rendimiento académico en la educación secundaria a nivel nacional, de acuerdo con los resultados de evaluaciones educativas como PISA. Esta fortaleza se traduce en una base formativa sólida para la población joven, lo que representa un factor clave para la generación de talento local.

Asimismo, la comunidad obtiene una puntuación elevada en el pilar de Retención, gracias a una combinación de factores que hacen de Castilla y León un entorno vital favorable. Entre ellos, cabe mencionar la alta presencia de energías renovables, unos niveles de contaminación ambiental significativamente bajos, una buena dotación sanitaria, así como una media de tiempo reducido en los desplazamientos laborales. Estos indicadores apuntan a una calidad de vida alta, que contribuye a fijar población cualificada en el territorio.

Castilla y León también muestra un entorno atractivo en términos sociales y económicos: los niveles de criminalidad son de los más bajos del país, el acceso a la vivienda resulta más asequible que en otras regiones, y existe una notable presencia de empresas que ofertan formación profesional, lo que apoya el desarrollo de competencias técnicas en sectores específicos.

No obstante, el análisis del gráfico revela varios puntos de mejora estratégicos. El principal se encuentra en su limitada capacidad de Atracción de talento externo, donde Castilla y León se ve lastrada por una baja captación de inversión extranjera directa (IED), una escasa implantación de empresas multinacionales, y una reducida llegada de inmigración cualificada. Estas debilidades limitan la entrada de nuevo capital humano y conocimiento internacional al ecosistema regional.

Por otro lado, persisten retos en el ámbito del empleo juvenil y de la productividad. Se observa una necesidad de mejorar el ajuste entre la cualificación de los trabajadores y las exigencias de los puestos, así como de generar condiciones que favorezcan la incorporación de los jóvenes al mercado laboral en sectores dinámicos.

Por último, el informe identifica como área de desarrollo el pilar de Conocimiento, donde se requiere incrementar el peso de la inversión intangible, potenciar las habilidades digitales de la población y rejuvenecer el tejido laboral, especialmente en un contexto demográfico envejecido como el de Castilla y León.

Este diagnóstico evidencia que, si bien Castilla y León cuenta con unas bases sólidas para la formación y retención de talento, su competitividad futura dependerá en gran medida de su capacidad para atraer perfiles cualificados, dinamizar su economía productiva y actualizar las competencias tecnológicas de su capital humano.

## 6.7 El talento en cuatro generaciones

No está claro qué factores determinan el cambio generacional, ya que no se sabe si depende simplemente de un número determinado de años, de algún acontecimiento histórico importante o de un periodo de grandes cambios. Sin embargo, fue a partir de los años 20 cuando comenzó a surgir la clasificación de las generaciones sociales. Actualmente, en el ámbito laboral, se distingue entre los ‘baby boomers’, la generación X, la generación Y o ‘millennials’, y la generación Z. A cada una de estas generaciones se les asignan características comunes, pero también diferencias, que pueden ayudar a las empresas a comunicarse de manera más efectiva con cada grupo e identificar sus necesidades y fortalezas (BBVA, 2025).

**La generación de los baby boomers** está formada por quienes nacieron entre 1945 y 1964, justo después del final de la Segunda Guerra Mundial. Su nombre proviene del notable aumento de la natalidad que se produjo en ese periodo, conocido como el baby boom, especialmente en países como Estados Unidos, Canadá o Nueva Zelanda. Esta generación vivió momentos históricos y culturales muy significativos, como la creación de The Beatles en 1962, la llegada del hombre a la Luna en 1969, los años de gloria de futbolistas como Pelé o Maradona, y la caída del Muro de Berlín en 1989 (Iberdrola, s.f.).

Además de crecer en una época de estabilidad económica y desarrollo, los baby boomers experimentaron de primera mano la evolución tecnológica y el auge de los medios de comunicación. Disfrutaron de estabilidad laboral y familiar, y en general, han logrado mantenerse activos tanto física como mentalmente. Aunque se han adaptado al mundo digital, no dependen tanto del teléfono móvil como las generaciones más recientes (Iberdrola, s.f.).

Por su parte, **la Generación X** engloba a las personas nacidas entre 1965 y 1980, en una etapa marcada por la reconstrucción de Europa tras la guerra y por grandes cambios sociales y económicos. Para muchos miembros de esta generación, conseguir un empleo estable fue un verdadero reto, ya que vivieron tiempos de incertidumbre económica y transformación social. Su forma de entender la vida se basó en el esfuerzo, el trabajo y la productividad, dejando en segundo plano el idealismo de generaciones anteriores. Crecieron con valores como el individualismo, la ambición y una fuerte orientación al trabajo, lo que dio lugar al término workaholic o adicción al trabajo (Iberdrola, s.f.).

La **generación millennial**, también conocida como Generación Y, ha sido protagonista de una auténtica revolución en la forma de vivir, trabajar y comunicarse. Comprende a las personas nacidas entre 1982 y 1994, y es reconocida por ser la primera que creció con el avance de las tecnologías digitales. Aunque nacieron en un mundo aún analógico, vivieron la transición hacia lo digital y se adaptaron rápidamente, convirtiéndose en lo que muchos llaman nativos digitales. Para ellos, el mundo físico y el digital están completamente integrados: casi todas sus actividades, desde el estudio hasta el ocio, pasan por una pantalla (Iberdrola, s.f.).

A diferencia de las generaciones anteriores, los millennials se enfrentaron a un mercado laboral más exigente y competitivo, sobre todo a raíz de la crisis económica global. Esta situación los obligó a estar más preparados académica y profesionalmente para poder acceder a un empleo, y en muchos casos, a reinventarse constantemente (Iberdrola, s.f.).

En contraste con sus padres, la Generación X, no se resignan fácilmente a las circunstancias que les han tocado vivir. Son ambiciosos, buscan desarrollarse personal y profesionalmente, y aspiran a alcanzar sus metas con independencia y creatividad. Sin embargo, también cargan con ciertos estereotipos. A menudo se les ha acusado de ser una generación perezosa, narcisista y consentida. De hecho, en 2014 la revista Time los describió como la generación del yo, yo, yo, haciendo referencia a una supuesta tendencia al egocentrismo. Pese a ello, su papel ha sido clave en la transformación del entorno digital y en la evolución de nuevos modelos sociales y laborales.

**La Generación Z**, también conocida como centennials o posmillennials, está compuesta por los nacidos entre mediados de los años 90 y 2010, aproximadamente. Son los más jóvenes dentro del mercado laboral actual y han crecido en un mundo completamente digitalizado, lo que ha marcado profundamente su forma de aprender, comunicarse y relacionarse con el entorno (BBVA, 2025).

A diferencia de generaciones anteriores, la Z no tuvo que adaptarse a la tecnología: nació con ella. Desde pequeños han convivido con smartphones, tablets, redes sociales y acceso inmediato a Internet, lo que les ha convertido en verdaderos nativos digitales. Estudian y leen en línea, son autodidactas y suelen aprender a través de contenidos digitales como tutoriales de YouTube. Este entorno ha moldeado un perfil altamente creativo, versátil y multitarea, aunque con un tiempo de atención más breve que el de otras generaciones (Iberdrola, s.f.).



Uno de sus rasgos más característicos es su dominio total de las redes sociales y su capacidad para adaptarse rápidamente a las nuevas plataformas. Esto les ha permitido desarrollar un fuerte espíritu innovador y una mentalidad pragmática. Prefieren entornos laborales flexibles, valoran el trabajo remoto y no sienten un compromiso a largo plazo con las empresas, lo que los convierte en una generación difícil de fidelizar en el ámbito profesional (BBVA, 2025).

Al mismo tiempo, esta generación muestra una gran conciencia social, especialmente en el entorno digital, donde son muy activos defendiendo causas medioambientales, de igualdad o justicia social. Sin embargo, este fuerte vínculo con el mundo virtual también puede tener efectos negativos, como la tendencia a sustituir las relaciones cara a cara por interacciones online, lo que puede afectar al desarrollo de habilidades sociales tradicionales (Iberdrola, s.f.).

A nivel global, los centennials ya representan una proporción significativa de la población mundial: alrededor del 32%, superando incluso a los millennials, que constituyen el 27%, según datos del estudio New Kids On The Block. Millennials & Centennials Primer del Bank of America Merrill Lynch (Iberdrola, s.f.).

Por otro lado, aunque todavía están en formación, la Generación Z está llamada a ocupar en el futuro muchos de los empleos que hoy ni siquiera existen. El mercado laboral que encontrarán será aún más digitalizado, dinámico y exigente. De hecho, su situación laboral ya es compleja: si para los millennials encontrar empleo es difícil, para los centennials lo es aún más, debido al aumento de la competencia y a la constante evolución de los perfiles profesionales requeridos (Iberdrola, s.f.).

Finalmente, tras ellos llega una nueva generación, aún en desarrollo: la **Generación Alpha**, compuesta por quienes han nacido a partir de 2010. Aunque todavía es pronto para conocer sus comportamientos con certeza, se espera que marquen una nueva brecha generacional que seguirá transformando la sociedad tal y como la conocemos (Iberdrola, s.f.).



### Ilustración 3. ¿Qué caracteriza a cada generación?

## ¿QUÉ CARACTERIZA A CADA GENERACIÓN?

	Generación X 1965-1980	Generación Y 1981-1996	Generación Z 1997-2010
<b>01 Estereotipo</b>	Flexibles e independientes	Trabajo en equipo, sobrecualificados e inmaduros	Multitareas, problemas de concentración, poco comprometidos
<b>02 Grandes hechos históricos</b>	Caída del Muro de Berlín Fin Guerra Fría Primeros ordenadores	Ataques terroristas 11-S PlayStation Primeras Redes Sociales	Calentamiento global Primavera Árabe Computación en la nube
<b>03 Preferencias de comunicación</b>	Email Mensaje de texto	Mensajería instantánea Redes Sociales Email	Videollamadas Mensajería instantánea RRSS
<b>04 Trabajo</b>	Conciliación laboral y profesional	Flexibilidad y trabajo online	Estabilidad
<b>05 Perspectivas</b>	Poca esperanza en el futuro, tratan de mantenerse en el mismo puesto	Idealismo pragmático, quieren cambiar el mundo porque se debe mejorar	Movilidad laboral pero viven con preocupación por el futuro

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Iberdrola (s.f.)

Actualmente, la composición generacional dentro de las organizaciones, refleja de manera bastante fiel la realidad de la población activa en la sociedad. La mayoría de los empleados pertenecen a la generación millennial (personas de entre 30 y 39 años), que representan el 36,8 % del total. Les siguen los miembros de la generación X (de 40 a 49 años), con un 27,1 %. En tercer lugar, se encuentran los jóvenes de la generación Z (menores de 30 años), que suponen un 23,1 %, y, por último, los baby boomers (mayores de 50 años), que representan el 13,1 % de la plantilla.

Estas cuatro generaciones no solo trabajan juntas, sino que logran complementarse entre sí gracias a sus diferencias y características particulares. Como explica José Antonio Gallego, responsable de Diversidad en BBVA, la convivencia generacional permite generar sinergias positivas en el entorno laboral. Según afirma, la diversidad en capacidades, maneras de pensar y estilos de toma de decisiones enriquece a la organización, favorece la innovación y aporta un mayor valor al conjunto. Todo ello contribuye a que, a pesar de la variedad de perfiles, el equipo funcione de forma cohesionada y unida hacia objetivos comunes (BBVA, 2025).

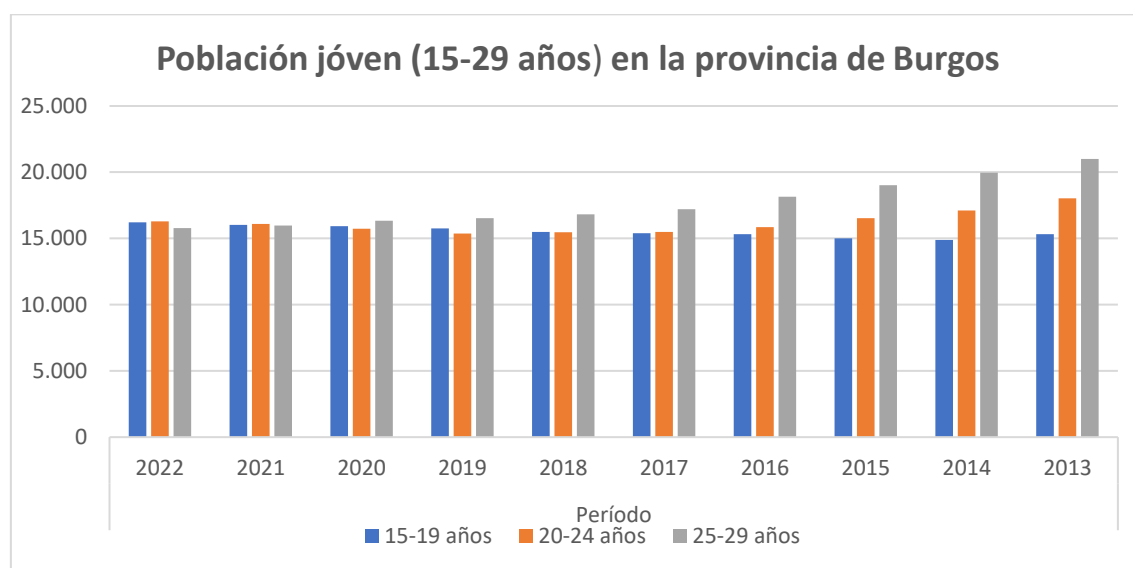
## 7. EL CASO BURGOS

Tras analizar el contexto nacional, resulta imprescindible observar la realidad local de Burgos, una provincia especialmente afectada por el envejecimiento poblacional y la pérdida progresiva de población joven. Este apartado examina la situación de los jóvenes burgaleses en términos educativos, demográficos y laborales, con el objetivo de identificar patrones que **expliquen la fuga de talento** y los retos específicos de este territorio.

### 7.1 Evolución y distribución de la población joven en Burgos: análisis comparado

El análisis de la población joven en la provincia de Burgos, con base en datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), ofrece una imagen clara del **progresivo descenso demográfico** que afecta a los grupos de edad entre los **15 y los 29 años**. Según el gráfico de evolución desde 2013 hasta 2022, la población joven ha experimentado una disminución sostenida, especialmente acusada entre los tramos de 25 a 29 años y de 20 a 24 años.

**Gráfico 7. Evolución de la población joven en Burgos**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2023)

Como puede observarse, en los tres grupos de edad hay un descenso desde 2013 hasta 2022. El grupo de 25 a 29 años es el que más ha caído, con una **pérdida de más de 5.000 jóvenes** en una década. Esto refleja no solo un fenómeno de envejecimiento, sino un proceso estructural de fuga de talento joven.

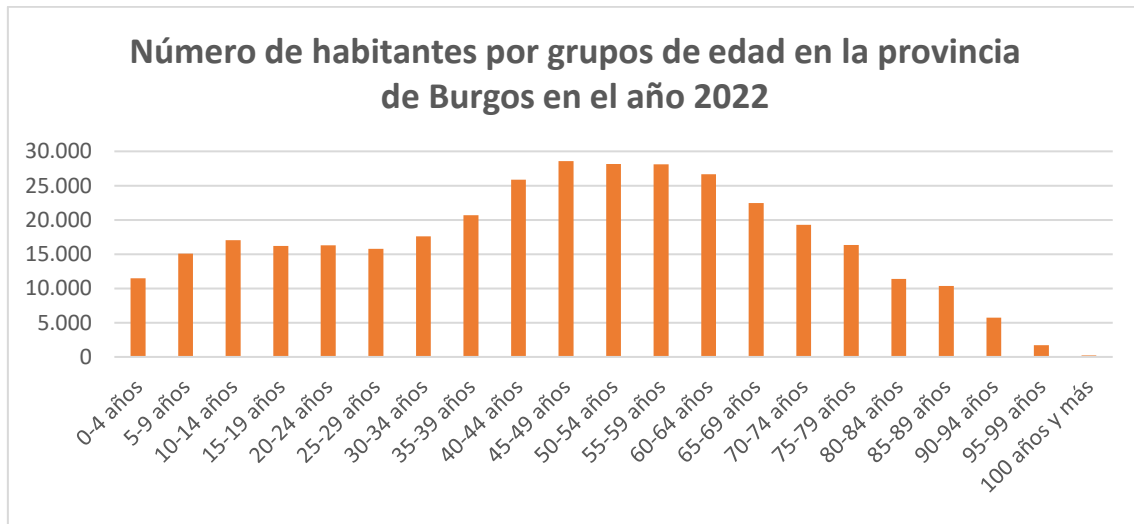
En contraste, si analizamos la distribución de la población total de Burgos por tramos de edad con el último dato publicado, se puede apreciar que la mayoría de la población se

concentra en grupos de edad más avanzados, especialmente entre los 40 y los 59 años. Este envejecimiento demográfico tiene implicaciones directas sobre el mercado laboral y la sostenibilidad del relevo generacional.

Algunas **hipótesis habituales** señalan factores como la falta de perspectiva de oportunidades laborales, la atracción de grandes ciudades. Sin embargo, otras variables también podrían estar influyendo, como la percepción del entorno urbano, el clima, la escasa oferta de ocio o incluso el desconocimiento de las oportunidades reales que ofrece Burgos.

Si se compara esta evolución con la distribución poblacional actual, se observan indicios de envejecimiento estructural.

**Gráfico 8. Distribución de la población de Burgos por tramos de edad**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2023)

Con el análisis comparado de ambas gráficas, sacamos los siguientes puntos a destacar:

- **Envejecimiento de la población:** los grupos entre 40 y 59 años agrupan a más de 84.000 personas, mientras que la población joven (15-29 años) apenas supera los 48.000. Esto demuestra que el peso demográfico recae cada vez más en los adultos sénior, lo que pone en riesgo la sostenibilidad del mercado laboral y el sistema de pensiones si no se refuerza el relevo generacional.
- **Estancamiento de la base juvenil:** la ligera estabilidad en los tramos de 15 a 24 años entre 2020 y 2022 podría indicar una pequeña contención del descenso, pero no un cambio de tendencia. Aún estamos lejos de alcanzar los niveles de juventud de hace una década.

- **Fuga de jóvenes:** el fuerte descenso del grupo de 25 a 29 años es preocupante, ya que se trata del colectivo que suele estar finalizando sus estudios superiores o consolidando sus primeros empleos. Su pérdida masiva refleja una grave fuga de talento.

## 7.2 Nivel formativo de los jóvenes empadronados en Burgos: análisis por tramos de edad.

**Gráfico 9. Nivel de estudios completados por tramos de edad de los jóvenes burgaleses**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2023)

La tabla anterior muestra la distribución de la población joven en Burgos según su nivel educativo en 2023, agrupada en tres tramos de edad: 15-19, 20-24 y 25-29 años. Esta información complementa y profundiza el análisis ya realizado sobre la evolución de la población joven en la última década y la estructura demográfica actual de la provincia.

En el tramo de **15 a 19 años**, se observa una alta concentración en la educación secundaria básica (5.332 personas) y en bachillerato (2.046), lo que es coherente con la edad escolar obligatoria y el inicio de la formación postobligatoria. Tan solo 112 personas en este grupo no tienen estudios registrados, y aún no se aprecia presencia significativa en la formación profesional superior o en estudios universitarios, ya que la mayoría de estos jóvenes aún no han llegado a esas etapas del sistema educativo.

En el grupo de **20 a 24 años**, los datos muestran una progresiva diversificación en las trayectorias formativas. La presencia en bachillerato sigue siendo notable (2.685 personas), pero crece significativamente el número de jóvenes cursando o que han completado formación profesional media o postsecundaria (1.505), formación profesional superior (1.096) y estudios universitarios (1.687). Este tramo de edad es clave para entender hacia dónde se orienta el talento juvenil: destaca que casi el 50% de los jóvenes ya ha accedido a algún tipo de formación avanzada (FP superior o universidad), lo que sugiere un capital humano con potencial elevado.

El tramo de **25 a 29 años** representa el grupo más cercano a la incorporación plena al mercado laboral. Aquí, los estudios universitarios son predominantes (1.963 personas), seguidos de FP superior (1.122) y postsecundaria (889). Esta combinación de estudios técnicos y universitarios configura un perfil profesional cualificado y versátil. Sin embargo, también es el grupo con mayor número de jóvenes sin estudios registrados (253 personas), lo que podría estar asociado a abandono educativo temprano o a falta de actualización de los datos.

### **7.3 Conexión con la evolución demográfica y la fuga de talento**

Estos datos educativos se deben leer a la luz de las tendencias demográficas observadas anteriormente: la población joven en Burgos ha experimentado un descenso continuado en los últimos diez años, especialmente entre los 25 y 29 años, lo que coincide precisamente con el tramo de edad que presenta mayor nivel de estudios universitarios y técnicos.

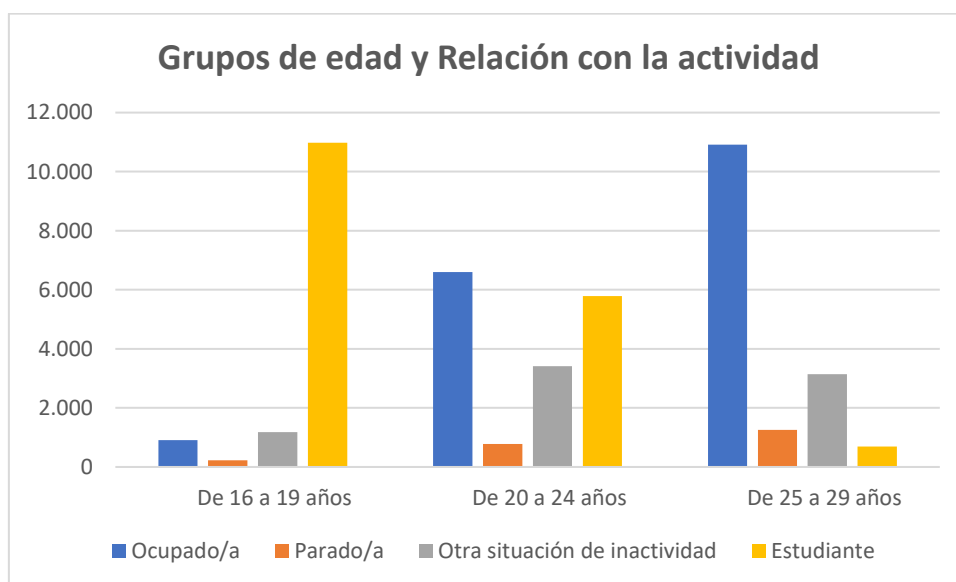
Este hecho sugiere una posible fuga de talento cualificado: jóvenes que, tras completar su formación en Burgos o fuera de la provincia, no encuentran en la ciudad oportunidades laborales acordes a su cualificación y optan por trasladarse a otros territorios. No obstante, es importante señalar que esta es solo una de las posibles causas. El estudio también debe considerar otras razones como la percepción de estancamiento urbano, el desconocimiento de las oportunidades reales que ofrece Burgos, o incluso factores personales como el clima, el estilo de vida o la falta de redes sociales y culturales atractivas para este grupo etario.

### **7.4 Situación laboral y educativa de los jóvenes en la provincia de Burgos**

Para analizar en profundidad la situación de la juventud en la provincia de Burgos, se ha recurrido a los datos del (INE), que permiten observar la distribución de la población

joven según su situación principal: si están ocupados, en paro, inactivos por otros motivos o si continúan estudiando. Esta información, segmentada por grupos de edad (16-19, 20-24 y 25-29 años), resulta clave para entender los momentos de transición entre la etapa formativa y la incorporación al mercado laboral.

**Gráfico 10. Relación con la actividad laboral por grupos de edad de los jóvenes burgaleses**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2023)

La situación laboral de los jóvenes burgaleses presenta una clara evolución conforme avanza la edad, lo cual está directamente vinculado con su nivel de formación. A través de los datos obtenidos se observa que la mayoría de jóvenes de entre 16 y 19 años se encuentran aún en periodo formativo, concentrándose principalmente en la educación secundaria obligatoria, el bachillerato o ciclos formativos de grado medio. Esto explica que más del 80 % de este grupo se clasifique como estudiantes, siendo marginal la proporción que ya se ha incorporado al mercado laboral.

En el grupo de 20 a 24 años, aunque una parte significativa continúa sus estudios, especialmente universitarios o de formación profesional superior, se observa un aumento notable de la población ocupada, así como un incremento de personas desempleadas y otras en situación de inactividad no relacionada con los estudios. Esta transición refleja el paso intermedio entre la finalización de la formación y la incorporación efectiva al empleo, etapa donde muchos jóvenes comienzan a enfrentarse a las dificultades estructurales del mercado laboral.

Por su parte, entre los jóvenes de 25 a 29 años, la proporción de ocupados es ya claramente mayoritaria. Este grupo es el que concentra el mayor número de titulados universitarios y de FP superior en la provincia. Sin embargo, también sigue existiendo un volumen relevante de personas desempleadas o fuera del mercado laboral, lo que puede interpretarse como una muestra de desajuste entre la formación recibida y las oportunidades laborales existentes en el entorno.

La comparación entre el nivel de estudios y la situación laboral pone de manifiesto que, a pesar del aumento en la cualificación educativa entre los jóvenes burgaleses, este no siempre se traduce de forma automática en una inserción laboral estable o ajustada a su perfil. Esta desconexión entre educación y empleo aparece con más fuerza en las franjas intermedias (20-24 años) y en los casos de quienes optan por quedarse en la provincia. Además, la presencia de jóvenes inactivos por motivos ajenos a la formación sugiere la existencia de otras barreras que dificultan el tránsito al empleo y que deben ser consideradas en los esfuerzos por retener talento joven en el territorio.

En conjunto, estos datos refuerzan la necesidad de mejorar el punto entre el sistema educativo y el mercado laboral local, así como de generar condiciones que favorezcan tanto la empleabilidad como el arraigo de los jóvenes en Burgos una vez completada su formación.

## 7.5 Indicadores de movilidad residencial o migración de jóvenes

**Gráfico 11. Migración interprovincial por grupos de edad en Burgos**

Concepto	Grupos de edad	
	16-24 años	25-34 años
<b>Migración saliente (a otras provincias)</b>	772	1.597
<b>Migración entrante (desde otras provincias)</b>	618	1.321

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2022)

Los datos reflejan el saldo migratorio interprovincial de la población joven en la provincia de Burgos durante el año 2021, desglosado por dos franjas de edad clave: 16-24 años y 25-34 años. El número de personas que salieron de Burgos hacia otras provincias fue superior al de quienes llegaron, en ambos grupos de edad, lo que evidencia una pérdida neta de población joven.



En el grupo de **16 a 24 años**, se registraron 772 salidas frente a 618 entradas, lo que implica un saldo negativo de 154 jóvenes. Esta franja suele coincidir con etapas de estudios superiores o primeras experiencias laborales, lo cual sugiere que una parte importante de la juventud burgalesa continúa optando por formarse o iniciar su carrera fuera de la provincia.

La diferencia es aún más pronunciada en el grupo de **25 a 34 años**, donde se contabilizan 1.597 salidas frente a 1.321 entradas, generando un saldo negativo de 276 personas. Este segmento es especialmente relevante, ya que agrupa a jóvenes en edad de consolidación profesional y familiar, lo que indica una dificultad estructural para retener talento en etapas clave del ciclo vital.

Aunque los datos muestran también un volumen significativo de entradas, esto no compensa la salida de jóvenes, y reafirma la tendencia a la pérdida neta de población joven en Burgos. Además, estos movimientos administrativos no garantizan una permanencia prolongada ni un arraigo real en el territorio, por lo que el impacto real en términos de capital humano podría ser aún más acusado.

## **7.6 Matrículas universitarias en Burgos y formación de talento**

El análisis de las matrículas en la Universidad de Burgos (UBU) permite conocer el volumen de jóvenes que se están formando en estudios superiores dentro de la provincia, lo cual es clave para valorar el potencial talento disponible en el entorno local. Durante el curso académico 2025/2026, la UBU ha iniciado el año con la mayor matrícula de grado y máster de su historia, alcanzando un total de 9.287 alumnos de grado y postgrado, lo que supone un incremento del 6,5 % respecto al curso anterior (Universidad de Burgos, 2025). Esta cifra consolida a la UBU como una institución con un peso creciente en la oferta formativa de Castilla y León.

A este incremento se suma el positivo arranque de la Universidad Isabel I de Burgos, que ha comenzado el curso con un aumento del 20 % en el número de alumnos de nuevo ingreso, lo que supone 500 estudiantes más que el año anterior y eleva su cifra total hasta los 8.000 matriculados (Burgos A Diario, 2025).



Estos datos reflejan una tendencia ascendente en la formación universitaria local, que amplía el potencial de talento disponible en la provincia y refuerza el papel de Burgos como centro educativo de referencia en la comunidad.

En cuanto a la distribución por facultades, destaca la Escuela Politécnica Superior, con 2.073 alumnos de grado y 122 de máster, seguida de la Facultad de Educación (1.399 de grado y 219 de máster) y la Facultad de Humanidades y Comunicación (1.467 de grado y 68 de máster). Otras facultades relevantes en número de estudiantes son Derecho (1.080 en grado), Ciencias de la Salud (943), Económicas (775) y Ciencias (415). Estos datos permiten apreciar una formación diversa, aunque con un peso importante en titulaciones clásicas y cierta carencia en titulaciones ligadas a sectores tecnológicos emergentes.

Cabe destacar el crecimiento progresivo de la modalidad online, en la que la UBU ha alcanzado un récord histórico con 583 alumnos de nuevo ingreso en seis grados impartidos a distancia durante el curso 2024/2025 (Cadena SER, 2024). Esto puede interpretarse como una señal de adaptación a nuevos perfiles de estudiante, pero también una oportunidad para atraer talento no residente en la provincia.

En el curso anterior (2023/2024), se matricularon unos 7.500 estudiantes de grado y más de 600 de máster (Universidad de Burgos, 2023), lo que muestra un crecimiento estable que se ha sostenido desde los años posteriores a la pandemia, en los que ya se recuperaron cifras de matriculación similares a las anteriores al curso 2020/2021.

El análisis de estas cifras permite inferir que Burgos cuenta con un volumen considerable de jóvenes formándose a nivel universitario. Sin embargo, de cada dos alumnos que aprueban la EBAU, uno opta por la UBU, aunque esta lo compensa cubriendo ese 50% con estudiantes de fuera de la provincia. Entre los motivos se destacan la falta de oferta de titulaciones o plazas suficientes. Los estudios que principalmente buscan quienes salen son Medicina y hasta hace poco Psicología (Cadena SER, 2025).

### **7.7 Retención post-universitaria e inserción laboral de los egresados en Burgos**

El análisis de la retención del talento formado en la Universidad de Burgos (UBU) revela una tendencia preocupante: una parte significativa de los egresados no permanece en la provincia tras finalizar sus estudios. Según un estudio reciente, aproximadamente el 53% de los titulados se inserta en el mercado laboral local durante el primer año posterior a la

graduación; sin embargo, esta cifra disminuye al 33% a los tres años, lo que indica una fuga progresiva de talento.

Además, el Colegio de Enfermería de Burgos ha señalado que muchos titulados en la Universidad de Burgos se marchan a otras comunidades con mejores condiciones laborales, lo que agrava la escasez de profesionales en sectores clave como la sanidad.

Según el Boletín de Coyuntura Económica elaborado por la Fundación Caja Rural y la Universidad de Burgos, la capacidad de la ciudad para retener a sus titulados es limitada. El informe destaca que el tamaño medio de Burgos dificulta la atracción de nuevas empresas, lo que a su vez afecta la retención de talento, ya que solo uno de cada tres egresados permanece en la ciudad después de tres años (El Correo de Burgos, 2025).

En respuesta a esta situación, se han implementado diversas iniciativas tanto a nivel local como autonómico para fomentar la retención del talento joven en la región:

- **Plan de Acción Integral de Talento 2024-2027:** La Junta de Castilla y León ha aprobado un ambicioso plan dotado con 348 millones de euros, cuyo objetivo es generar, atraer y fidelizar el talento en la comunidad. Este plan incluye medidas como la ampliación de la oferta universitaria, la reducción de tasas académicas y el impulso a la colaboración público-privada para mejorar la competitividad empresarial y el desarrollo profesional (Benavente Digital, 2024).
- **Cátedra Michelin de Transferencia de Conocimiento en Automática y Robótica:** La Universidad de Burgos, en colaboración con Michelin, ha creado esta cátedra con el fin de potenciar la investigación y la formación en áreas clave como la automática y la robótica. Esta iniciativa busca atraer y retener talento especializado, promoviendo la innovación y la colaboración entre la universidad y el sector empresarial (Universidad de Burgos, 2025).
- **Plan Estratégico del Ayuntamiento de Burgos:** El consistorio burgalés ha presentado un plan estratégico que pretende retener y atraer talento joven, mejorando la calidad de vida en la ciudad a través de cinco ejes clave: formación, empleo, vivienda asequible, movilidad sostenible y mejora de los espacios públicos. Este plan busca fomentar el desarrollo urbano a medio y largo plazo, creando un entorno atractivo para los jóvenes profesionales (COPE, 2024)

- **Programa de Subvenciones para Jóvenes:** La Junta de Castilla y León ha aprobado un paquete de subvenciones por un importe total de 8,6 millones de euros, destinado a 4.000 jóvenes de la comunidad. Este programa tiene como objetivo fomentar la retención de talento mediante el apoyo a proyectos de emprendimiento, formación y empleo (Desde Soria, 2024).

Estas iniciativas reflejan un esfuerzo conjunto por parte de las instituciones locales y autonómicas para abordar la problemática de la fuga de talento, creando un ecosistema favorable que permita a los jóvenes desarrollarse profesionalmente en su lugar de origen.

## **8. ESTUDIO EMPÍRICO: ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS SOBRE LA FUGA DE TALENTO JOVEN EN BURGOS.**

### **8.1 Justificación del uso de encuestas**

El estudio se apoya en una metodología de encuestas para recoger información directa y actual sobre la percepción que los jóvenes burgaleses tienen de las oportunidades de desarrollo personal y profesional en su provincia. Los registros estadísticos y demográficos resultan útiles para contextualizar la realidad educativa y laboral, pero no permiten comprender con precisión las motivaciones y experiencias que acompañan los procesos de movilidad juvenil.

El uso de encuestas aporta una perspectiva empírica y participativa, que incorpora las voces de los protagonistas del fenómeno y permite contrastar datos objetivos con percepciones personales. Esta herramienta facilita la identificación de tendencias, el análisis de relaciones entre variables y la obtención de conclusiones aplicables al diseño de estrategias de retención y retorno del talento joven.

### **8.2 Metodología del trabajo**

Para la recogida de información se aplicó una estrategia de encuestas estructuradas, combinando formatos presenciales y digitales con el fin de alcanzar una muestra amplia y representativa de la juventud burgalesa. En total, se recopilieron más de 900 respuestas válidas, analizadas posteriormente mediante técnicas estadísticas descriptivas y revisión cualitativa de las respuestas abiertas.

El trabajo de campo se organizó en torno a seis perfiles que cubren las principales etapas del itinerario formativo y profesional:

- Estudiantes de ESO (3.º y 4.º): aportan la visión temprana sobre el atractivo del entorno local.
- Estudiantes de Bachillerato: reflejan las primeras decisiones sobre formación y movilidad.
- Estudiantes universitarios: muestran las motivaciones académicas y las barreras al retorno.
- Alumnos de Formación Profesional: ofrecen una visión práctica del empleo local.
- Jóvenes trabajadores: aportan la experiencia directa del mercado laboral.
- Empresarios y responsables de RRHH: incorporan la visión de la oferta y las necesidades del tejido productivo.

Los cuestionarios, adaptados a cada perfil, compartían ejes comunes que permiten el análisis comparativo:

- Valoración de las oportunidades académicas, laborales y de vida.
- Intención de permanecer o marcharse y condiciones que influyen en la decisión.
- Motivaciones personales y profesionales vinculadas a la movilidad o al arraigo
- Percepción del atractivo de Burgos frente a otras ciudades.
- Nivel de satisfacción con servicios, ocio y entorno social.
- Expectativas futuras formativas y laborales.

Las encuestas se realizaron en ferias de empleo, institutos, universidades, centros de FP y bibliotecas, además de difundirse online con la colaboración de instituciones educativas y empresariales. Esta combinación de canales garantizó una participación diversa en edad, formación y situación laboral, proporcionando una base empírica sólida para el análisis de la fuga de talento en Burgos.

En total, se recopilaron 902 respuestas válidas procedentes de distintos perfiles de jóvenes y agentes empresariales de la provincia de Burgos. Considerando una población estimada de 355.045 jóvenes de entre 15 y 34 años (INE, 2022), el estudio presenta un **margen de error estadístico del  $\pm 3,3$  % para un nivel de confianza del 95 %**.

Aunque la muestra no es de carácter probabilístico, su amplitud y diversidad de perfiles garantizan una representatividad adecuada para el análisis de tendencias y percepciones generales sobre la atracción y retención del talento juvenil en la provincia.

### 8.3 Análisis de resultados

La encuesta realizada entre estudiantes de **Educación Secundaria Obligatoria (3º y 4º de ESO)** y de **Bachillerato** compartía una misma estructura inicial, donde las tres primeras preguntas eran comunes a ambos perfiles. En función de la respuesta seleccionada, si el participante indicaba cursar ESO o Bachillerato, el formulario redirigía posteriormente a bloques de preguntas diferenciados, adaptados al nivel educativo de cada grupo.

Por este motivo, los porcentajes relativos al **sexo del alumnado**, su **lugar de procedencia** y el **curso actual** corresponden al conjunto de la muestra total, integrando tanto al

alumnado de ESO como al de Bachillerato. Estos datos permiten trazar una visión general del perfil sociodemográfico de los jóvenes encuestados en la provincia de Burgos.

De las **respuestas** obtenidas:

En cuanto al **sexo**, la distribución es prácticamente equilibrada: **50,23 % hombres** y **49,10 % mujeres**, con un **0,68 %** que prefirió no definirse. Esto refleja una participación equitativa por género, sin sesgos significativos en la muestra.

<b>Sexo</b>	<b>Porcentaje</b>
Hombres	<b>50,23 %</b>
Mujeres	<b>49,10 %</b>
Prefiere no definirse	<b>0,68 %</b>

---

Respecto al **lugar de residencia**: **63,57 % del alumnado procede de Burgos capital**, mientras que **33,26 %** pertenece a municipios de la provincia y un **3,17 %** no especificó su procedencia.

<b>Lugar de residencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Burgos capital	<b>63,57 %</b>
Municipios de la provincia	<b>33,26 %</b>
No especifica	<b>3,17 %</b>

Estos datos reflejan fielmente la distribución de nuestra provincia, y confirman el fuerte peso de la capital en la concentración de alumnado y en la oferta educativa, pero también la relevancia de los centros del entorno rural.

---

Finalmente, sobre el **curso actual**, la mayoría cursa **4º de ESO (68,10 %)**, seguido por **2º de Bachillerato (13,35 %)**, **1º de Bachillerato (11,99 %)** y **3º de ESO (6,56%)**.

Curso actual	Porcentaje
4.º de ESO	<b>68,10 %</b>
2.º de Bachillerato	<b>13,35 %</b>
1.º de Bachillerato	<b>11,99 %</b>
3.º de ESO	<b>6,56 %</b>

Esto indica una mayor representación del alumnado en cursos próximos a la toma de decisiones académicas y profesionales, lo que aporta especial valor al análisis posterior de expectativas y aspiraciones.



## ANÁLISIS DE RESULTADOS – ENCUESTA A ESTUDIANTES DE ESO

**Edad aproximada:** 14 y 16 años.

---

### 1. Intención de continuar los estudios

**Pregunta:** ¿Tienes pensado seguir estudiando después de la ESO?

Opción	% de respuestas
Formación Profesional	<b>50,62 %</b>
Bachillerato	32,61 %
No lo tengo claro	13,66 %
Quiero trabajar	3,11 %

La mitad del alumnado optará por **Formación Profesional**, mostrando un perfil más práctico y orientado a la empleabilidad. Solo un 3 % planea incorporarse al trabajo de forma inmediata, lo que refleja una **alta motivación formativa**.

---

### 2. Claridad en la elección académica o profesional

**Pregunta:** ¿Sabes ya qué te gustaría ser o estudiar en el futuro?

Opción	% de respuestas
Estoy entre varias opciones	<b>52,80 %</b>
Sí, lo tengo muy claro	39,44 %
No lo he pensado	7,76 %

Aunque una parte importante (39 %) tiene clara su vocación, **la mayoría aún se encuentra explorando opciones**. Este dato indica la necesidad de reforzar la **orientación académica y vocacional** en estas etapas.

---

### 3. Lugar donde desean continuar sus estudios

**Pregunta:** ¿Te gustaría estudiar en la provincia de Burgos o en otra ciudad en el futuro?

Opción	% de respuestas
Me gustaría quedarme en Burgos	57,76 %
Me gustaría irme a otra ciudad	22,36 %
No lo he pensado	19,88 %

Predomina una **predisposición positiva hacia Burgos (casi 6 de cada 10)**, aunque uno de cada cinco jóvenes ya planea irse fuera. El margen de fidelización es alto, pero **la decisión está condicionada por las oportunidades de formación y empleo**.

### 4. Qué hace atractiva una ciudad para estudiar y vivir

**Pregunta:** ¿Qué cosas crees que tiene una ciudad atractiva para estudiar y vivir?

Factor	% de respuestas
Buenas universidades o centros de formación	29,81 %
Oportunidades de empleo en el futuro	28,26 %
Actividades de ocio y vida social	25,47 %
Estar cerca de la familia	16,46 %

Los adolescentes asocian el atractivo de una ciudad a **formación, empleo y ocio**. La familia sigue siendo un valor importante, pero **no decisivo** frente a la proyección profesional o vital.

### 5. Opinión general sobre Burgos como lugar para estudiar y vivir

**Pregunta:** ¿Qué opinas de Burgos como provincia para estudiar y vivir de mayor?

Opción	% de respuestas
Me gusta mucho	69,57 %
No me atrae demasiado, preferiría irme	13,04 %
No lo tengo claro	17,39 %

Burgos tiene **una imagen positiva entre los más jóvenes**, pero con matices: una parte no encuentra suficientes alicientes para proyectarse aquí a largo plazo. Esto indica **potencial de retención**, si se refuerzan los elementos de atractivo urbano y educativo.

## 6. Qué cambiarían para quedarse (pregunta abierta)

**Pregunta:** ¿Qué cambiarías o mejorarías en Burgos o la provincia para que los jóvenes quisieran quedarse aquí en el futuro?

### Principales temas detectados:

Categoría	Frecuencia aproximada	Ejemplos textuales
Más ocio y actividades para jóvenes	45 %	“Más sitios para estar los jóvenes”, “Más cosas que hacer”, “Más ocio para menores de edad”.
Mayor oferta educativa y FP	28 %	“Más tipos de FP”, “Más grados medios”, “Más centros de formación”.
Mejorar empleo y oportunidades laborales	15 %	“Más trabajos y facilidades”, “Más oportunidades laborales”.
Más información y orientación	7 %	“Más charlas o ferias sobre estudios”, “Más información para la vida adulta”.
Otros (movilidad, infraestructuras, comercio)	5 %	“Más transporte”, “Mejores instalaciones”, “Más tiendas”.

El 73 % de las respuestas apuntan a **dos necesidades básicas: ocio y oferta educativa**. La falta de propuestas de ocio y la limitada variedad de estudios **condicionan la percepción de atractivo de Burgos**. Se observa una demanda clara de **más FP, grados y actividades específicas para jóvenes**.

---

### Conclusiones Generales del Grupo ESO

- ✓ Existe **una base sólida de apego a Burgos** (57,7 % se quedarían, 69,5 % valoran positivamente la ciudad).
- ✓ La **Formación Profesional** es el itinerario preferido, lo que indica **orientación práctica** y deseo de inserción laboral temprana.
- ✓ La **fuga de talento futura no es inevitable**, pero depende de que Burgos mejore su **oferta de ocio, formación y empleo**, o cambie su manera de comunicarse con este grupo para exponer sus acciones y propuestas.
- ✓ La generación más joven **no rechaza su entorno**, pero **espera más dinamismo y opciones**: quieren quedarse, **si Burgos les ofrece futuro y experiencias**.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS – ENCUESTA A ESTUDIANTES DE BACHILLERATO

**Edad aproximada:** entre 16 y 18 años

---

### 1. Tipo de Bachillerato cursado

**Pregunta:** ¿Qué tipo de Bachillerato estás cursando?

Opción	% de respuestas
Ciencias y Tecnología	<b>54,37 %</b>
Humanidades y Ciencias Sociales	33,98 %
Artes	11,65 %

Más de la mitad del alumnado de Bachillerato se orienta hacia **itinerarios científico-tecnológicos**, mientras que un tercio elige **Humanidades y Ciencias Sociales**. La vía de **Artes**, aunque minoritaria, representa un perfil creativo y vocacional que también debe considerarse en el análisis de talento local.

---

### 2. Itinerario previsto tras Bachillerato

**Pregunta:** ¿Qué quieres hacer después de terminar el Bachillerato?

Opción	% de respuestas
Formación Profesional	<b>62,14 %</b>
Universidad	33,01 %
Oposiciones	2,91 %
Incorporarme al trabajo	1,94 %

Ha resultado “sorprendentemente”, a diferencia de la tendencia histórica que el interés por la **Formación Profesional** supera con claridad al de la **universidad**, lo que refleja un cambio estructural en las expectativas del alumnado, que busca **una inserción laboral**

**más práctica y directa.** Este dato coincide con la visión detectada en la ESO, **consolidando la FP** como la opción preferente de continuidad académica en Burgos.

---

### 3. Lugar donde desean realizar sus estudios

**Pregunta:** ¿Dónde te gustaría realizar esos estudios?

Opción	% de respuestas
En Burgos	<b>67,96 %</b>
En otra ciudad de Castilla y León	16,50 %
En otra comunidad autónoma	13,59 %
En el extranjero	1,94 %

**Dos de cada tres estudiantes** de Bachillerato prefieren continuar su formación en Burgos. Este dato refleja una **alta predisposición a permanecer en la provincia**, siempre que exista oferta educativa adecuada. Los porcentajes también evidencian una **retención potencial del talento joven**, condicionada a la variedad y atractivo de los estudios disponibles localmente.

---

### 4. Motivos por los que eligen o no eligen Burgos

**Si NO eligen Burgos**

Motivo principal	% de respuestas
Me atrae más la vida en otras ciudades	<b>39,39 %</b>
Quiero nuevas experiencias	36,36 %
No puedo estudiar lo que quiero en Burgos	24,24 %
Más prestigio académico	0 %

El **entorno vital y las experiencias personales** pesan más que el prestigio o la disponibilidad académica. La **búsqueda de nuevas vivencias** es una de las razones principales de movilidad juvenil.

### Si **SÍ** eligen Burgos

Motivo principal	% de respuestas
Puedo estudiar lo que quiero	<b>38,57 %</b>
Cerca de mi familia	28,57 %
Me siento a gusto en Burgos	22,86 %
No puedo permitirme irme fuera	10,00 %

Quienes optan por quedarse lo hacen, sobre todo, porque **pueden cursar los estudios que desean** y valoran la **proximidad familiar**. Los factores económicos también tienen incidencia, aunque en menor medida.

### 5. Factor más importante al elegir su futuro académico o profesional

Factor	% de respuestas
Vocación personal	<b>49,51 %</b>
Oferta de empleo actual	16,50 %
Perspectivas salariales futuras	14,56 %
Ciudad de estudios	9,71 %
Cercanía geográfica	9,71 %

La **vocación** sigue siendo el motor principal en la toma de decisiones, aunque casi un tercio del alumnado ya incorpora **criterios económicos y de empleabilidad** en su elección. Esto muestra una **conciencia laboral temprana**, relevante para políticas de orientación profesional.



## 6. Conocimiento de la oferta formativa local

**Pregunta:** ¿Se ofrecen esos estudios en Burgos (UBU u otros centros)?

Opción	% de respuestas
Sí	<b>69,90 %</b>
No	16,50 %
No me he informado	13,59 %

Casi el **70 % del alumnado conoce que su opción existe en Burgos**, pero una parte significativa aún no dispone de información suficiente. Esto indica margen de mejora en la **difusión y orientación sobre la oferta educativa local**.

## 7. Preferencia entre universidad pública o privada

Tipo de institución	% de respuestas
Universidad pública	<b>95,15 %</b>
Universidad privada	4,85 %

El alumnado burgalés muestra una **preferencia abrumadora por la universidad pública**, probablemente por criterios económicos y por confianza en el sistema educativo regional.

## 8. Expectativas de residencia tras finalizar los estudios

Opción	% de respuestas
Sí, quiero vivir en Burgos	<b>60,19 %</b>
Depende de las oportunidades	28,16 %
No, me gustaría irme	11,65 %

**6 de cada 10 jóvenes** desean permanecer en Burgos tras completar su formación, aunque **1 de cada 3 condiciona su decisión** a la existencia de oportunidades laborales. Esto demuestra una **predisposición a quedarse**, pero **no incondicional**.

## 9. Qué opinan los estudiantes sobre estudiar o vivir en Burgos (pregunta abierta)

### Principales temas detectados:

Categoría	Frecuencia aproximada	Ejemplos textuales
Neutralidad o sin opinión	<b>57 %</b>	“No”, “Nada”, “NADA”, “No tengo opinión.”
Valoración positiva (tranquilidad, ambiente)	28 %	“Burgos es muy tranquilo y el ambiente y las oportunidades ayudan a sentirte mejor al estudiar.”
Aspectos negativos (tamaño o clima)	15 %	“Burgos es pequeño.”, “El clima y carácter burgalés.”

**Burgos se percibe como una ciudad tranquila y adecuada para estudiar**, aunque algunos jóvenes la consideran demasiado pequeña o con un clima poco atractivo. En conjunto, no se detecta rechazo, sino una imagen neutra con ligeros matices positivos y locales.

### Conclusiones Generales del Grupo de Bachillerato

- ✓ El alumnado de **16 a 18 años** muestra un **elevado compromiso con la formación**, destacando la **FP** como itinerario más elegido (62 %), lo que confirma una **tendencia al aprendizaje práctico**.
- ✓ **Dos tercios desean estudiar en Burgos**, siempre que exista una **oferta formativa variada**.
- ✓ Los motivos de fuga no están vinculados al prestigio o la calidad académica, sino al **deseo de experiencias nuevas y de vida urbana más activa**.

- ✓ La **vocación** sigue siendo la base de elección, pero gana peso la **empleabilidad** y el **factor salarial**.
- ✓ Burgos mantiene una **imagen positiva y capacidad de retención** entre los jóvenes, aunque su permanencia futura dependerá de **cómo se articulen las oportunidades de empleo, ocio y desarrollo profesional**.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS – ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS Y DE FORMACIÓN PROFESIONAL**

**Edad aproximada:** entre 18 y 25 años

---

### **1. Sexo**

<b>Opción</b>	<b>% de respuestas</b>
Hombre	45,04 %
Mujer	<b>53,82 %</b>
Prefiero no definirme	1,15 %

La participación femenina fue ligeramente superior, aunque la muestra es equilibrada y representativa. La distribución permite comparar opiniones **sin sesgos de género**.

---

### **2. Tipo de estudios que cursan**

<b>Opción</b>	<b>% de respuestas</b>
Formación Profesional	41,98 %
Grado universitario	<b>42,75 %</b>
Máster o posgrado	6,11 %
Otro tipo de estudios	9,16 %

El grupo está prácticamente dividido entre **estudiantes de FP y de grado universitario**, lo que ofrece una visión conjunta de la juventud formándose tanto en el ámbito práctico como académico. La presencia de alumnado de posgrado añade una perspectiva más madura al análisis.

---

### 3. Lugar donde estudian

Opción	% de respuestas
En Burgos o provincia	<b>95,04 %</b>
En otra ciudad de Castilla y León	1,91 %
En otra comunidad autónoma	2,67 %
En el extranjero	0,38 %

Una **amplísima mayoría (95 %)** estudia en **Burgos**, lo que demuestra el peso y la capacidad de retención del sistema educativo local (Universidad de Burgos y centros de FP). También, cabe señalar, que esta encuesta ha alcanzado principalmente a personas que se encontraban físicamente en Burgos, dado que muchas de las encuestas se realizaron de manera presencial.

### 4. Ventajas percibidas de Burgos frente a grandes ciudades

Ventaja	% de respuestas
Mayor calidad de vida	<b>34,35 %</b>
Entorno cercano	29,39 %
Coste de vida asequible	27,10 %
Buenas conexiones de transporte	4,20 %
Menor competencia laboral	4,96 %

Los jóvenes valoran sobre todo la **calidad de vida, la cercanía y el coste asumible**. Burgos se percibe como una **ciudad cómoda, segura y accesible**, aunque el transporte y la competencia laboral no son considerados factores diferenciales.

## 5. Qué atrae de otras ciudades frente a Burgos

Atractivo	% de respuestas
Oportunidades laborales	<b>31,68 %</b>
Estilo de vida y ocio	25,95 %
Cercanía a familia o pareja	29,01 %
Clima	6,11 %
Posibilidad de independizarse	7,25 %

Las **oportunidades laborales** y el **ocio** son los factores más decisivos para considerar otras ciudades. A diferencia de los grupos más jóvenes, aquí emerge con claridad la **preocupación por el empleo y la autonomía personal**.

---

## 6. Valoración de las oportunidades profesionales en Burgos

Valoración (1–5)	% de respuestas
1 (Escasas)	2,67 %
2	10,69 %
3	34,35 %
4	<b>40,08 %</b>
5 (Muy buenas)	12,21 %

**Calificación media:** 3,48 sobre 5

La percepción general es **moderadamente positiva**. La mayoría valora las oportunidades profesionales de Burgos entre medias y altas, lo que refleja una **imagen realista pero optimista** del mercado local.

---

## 7. Intención de quedarse o volver a Burgos

Opción	% de respuestas
Sí	85,50 %
No	14,50 %

El **85 % de los jóvenes estaría dispuesto a quedarse o volver a Burgos** si se dan las condiciones adecuadas. Este porcentaje ha evidenciado **una fuerte vinculación emocional y territorial** con la provincia.

## 8. Qué iniciativas ayudarían a retener talento joven

Iniciativa	% de respuestas
Programas de empleo joven	52,29 %
Incentivos para emprender	16,03 %
Mayor oferta cultural/social	23,66 %
Mejores conexiones con otras ciudades	8,02 %

Los **programas de empleo joven** son la medida más demandada, seguida de la **oferta cultural** y los **incentivos al emprendimiento**. Los estudiantes de FP y universidad reclaman **más oportunidades reales para trabajar y desarrollarse** sin tener que emigrar.

## 9. Qué opinan los estudiantes sobre estudiar o vivir en Burgos (pregunta abierta)

### Principales temas detectados:

Categoría	Frecuencia aprox.	Ejemplos textuales
Falta de oportunidades laborales	28 %	“Si hubiera más empleo cualificado me quedaría sin dudarlo.”



Categoría	Frecuencia aprox.	Ejemplos textuales
Valoración positiva de la ciudad y calidad de vida	24 %	“Burgos es ideal para estudiar y vivir, tranquila y con buena calidad de vida.”
Demanda de más vida social y cultural	18 %	“Falta dinamismo, Burgos es una ciudad para gente mayor.”
Dificultad para desarrollarse en sectores creativos	10 %	“En audiovisual o diseño no hay salida aquí, hay que irse fuera.”
Apoyo al emprendimiento y jóvenes profesionales	10 %	“Habría que ayudar más a los emprendedores.”
Mejor transporte, vivienda y conexión	10 %	“Debería ser más asequible, con mejores conexiones.”

Los jóvenes valoran Burgos como una ciudad agradable para vivir y estudiar, pero con escasas oportunidades para desarrollarse profesionalmente, especialmente en sectores creativos o culturales como el audiovisual o el diseño. Consideran que la falta de dinamismo y de empleo cualificado limita su futuro profesional y explica que muchos opten por trasladarse a ciudades más grandes.

---

### Conclusiones Generales del Grupo Universitario y FP

- ✓ Los jóvenes burgaleses de **18 a 25 años** destacan la **calidad de vida** como principal ventaja de Burgos frente a las grandes ciudades.
- ✓ Sin embargo, el **empleo y el ocio** son los principales motivos que impulsan a marcharse.
- ✓ La mayoría **se quedaría o volvería** si existieran **mejores oportunidades laborales y culturales**.
- ✓ El 95 % de quienes estudian lo hacen **dentro de la provincia**, lo que demuestra una **alta capacidad de retención educativa**.

- ✓ Este grupo muestra **orgullo local**, pero también **deseo de transformación**:  
Burgos necesita más proyección y posicionarse como **ciudad joven**,  
**universitaria y con oportunidades reales de futuro**.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS – JÓVENES PROFESIONALES Y EXALUMNOS UNIVERSITARIOS**

### **1. Edad**

<b>Rango de edad</b>	<b>% de respuestas</b>
Menos de 25 años	<b>45,79 %</b>
25–30 años	40,19 %
31–35 años	7,48 %
Más de 35 años	6,54 %

La mayoría tiene entre **25 y 30 años**, etapa en la que los jóvenes comienzan a **consolidar su trayectoria profesional** o buscan su primera oportunidad estable.

### **2. Sexo**

<b>Opción</b>	<b>% de respuestas</b>
Hombre	<b>54,21 %</b>
Mujer	43,93 %
Prefiero no definirme	1,87 %

La participación masculina es ligeramente superior, aunque la muestra se mantiene **equilibrada** entre ambos sexos.

### **3. Procedencia**

<b>Opción</b>	<b>% de respuestas</b>
Sí, soy de la provincia de Burgos	<b>91,59 %</b>
No	8,41 %

La muestra refleja un fuerte **arraigo territorial**, con la mayoría de los jóvenes procedentes de la provincia. Este dato permite analizar con fiabilidad la percepción local del talento formado en Burgos.

#### 4. Motivos para venir a vivir a Burgos

Motivo principal	% de respuestas
Por una buena oportunidad laboral en mi sector	<b>66,67 %</b>
Por tener familia, pareja o vínculos personales	22,22 %
Por un proyecto profesional o emprendedor con apoyo local	11,11 %
Por calidad de vida y menor coste	0 %

El **empleo** es el **principal atractivo** para quienes aún no residen en Burgos. La provincia resulta interesante si ofrece oportunidades concretas de inserción laboral, no únicamente por su entorno o calidad de vida.

#### 5. Formación principal

Nivel de estudios	% de respuestas
Grado universitario	<b>42,99 %</b>
Máster o posgrado	27,10 %
Formación profesional	16,82 %
Finalizando estudios	6,54 %
Otro tipo de estudios	6,54 %

El grupo está formado en su mayoría por jóvenes con formación universitaria o superior, representando un **segmento cualificado** y preparado para su incorporación al mercado laboral.

## 6. Situación formativo-laboral actual

Opción	% de respuestas
Estudié en Burgos y trabajo en Burgos	<b>43,00 %</b>
Estudié fuera y trabajo en Burgos	21,00 %
Estudié fuera y trabajo fuera	10,00 %
Estudié en Burgos y me he ido fuera	8,00 %
Ninguna de las anteriores	18,00 %

**Casi dos tercios de los encuestados trabajan en Burgos**, aunque una parte mantiene trayectorias más inestables o con movilidad laboral. Esto sugiere que la provincia **retiene parte del talento formado**, aunque no siempre logra consolidar su permanencia.

---

## 7. Motivos para volver a Burgos tras estudiar fuera

Motivo principal	% de respuestas
Volver para estar cerca de familia, amigos o pareja	<b>61,90 %</b>
Me ofrecieron un trabajo atractivo	23,81 %
Me atrajo la calidad de vida	9,52 %
Menor coste que en otras ciudades	4,76 %

La mayoría **regresa por razones personales** o familiares. El empleo tiene peso, pero no es el principal motivo. El retorno se asocia más al entorno y los vínculos que a una oportunidad profesional concreta.

---

## 8. Motivos para marcharse tras los estudios

Motivo principal	% de respuestas
Por oportunidades laborales	<b>87,50 %</b>
Por estilo de vida en otra ciudad	12,50 %
Por familia, amigos o pareja	0 %
Por el clima	0 %

**La marcha se debe principalmente a la falta de oportunidades laborales.** Las salidas se explican por la dificultad de **acceder al primer empleo** en la provincia, más que por razones personales o de estilo de vida.

---

## 9. Valoración de las oportunidades laborales en Burgos

Valoración (1–5)	% de respuestas
1 (Escasas)	5,63 %
2	18,31 %
3	<b>52,11 %</b>
4	18,31 %
5 (Muy buenas)	5,63 %

**Media:** 3,0 / 5

La **valoración general es intermedia**. Se percibe disponibilidad de empleo en sectores concretos, pero **falta variedad y oportunidades** para incorporarse en perfiles jóvenes o en **ámbitos menos tradicionales**.

---

## 10. Factores prioritarios al elegir dónde vivir y trabajar

Factor principal	% de respuestas
Salario y crecimiento profesional	29,91 %
Calidad de vida que ofrece la ciudad	29,91 %
Cercanía a familia, amigos o pareja	22,43 %
Estilo de vida y servicios de la ciudad	17,76 %

Los jóvenes **valoran** tanto la calidad de vida como la **posibilidad de desarrollarse profesionalmente**. Burgos destaca por su entorno y estabilidad, aunque se percibe una **falta de variedad** en los tipos de empleo disponibles.

## 11. Burgos como proyecto de vida

Opción	% de respuestas
Sí	65,42 %
Tengo dudas	23,36 %
No	11,21 %

**Dos de cada tres jóvenes consideran Burgos un lugar donde podrían desarrollar su vida.** Las dudas se relacionan con la dificultad de encontrar empleo ajustado a su perfil o con la escasa diversidad de oportunidades profesionales.

## 12. Aspectos a mejorar para atraer o retener talento joven

Aspecto	% de respuestas
Más oportunidades laborales cualificadas	45,79 %

Aspecto	% de respuestas
Mayor dinamismo y oferta cultural/social	26,17 %
Acceso a vivienda más asequible	19,63 %
Mejores conexiones de transporte	8,41 %

**La principal demanda es ampliar la variedad de empleos** y generar más oportunidades para perfiles jóvenes. La oferta cultural, la vivienda y las comunicaciones aparecen como factores complementarios que también influyen en la decisión de permanecer o volver.

### 13. Opinión abierta sobre estudiar o vivir en Burgos

#### Principales temas detectados:

Categoría	Frecuencia aprox.	Ejemplos textuales
Falta de oportunidades laborales para jóvenes	27 %	“Es difícil encontrar el primer empleo en tu sector.”
Valoración positiva de la calidad de vida y entorno	23 %	“Vivir en Burgos es un lujo, hay que potenciarla más.”
Déficit en sectores tecnológicos y creativos	18 %	“En comunicación o el modelo de teletrabajo no tiene cabida aquí.”
Críticas a los salarios o a la falta de diversidad	14 %	“Faltan empleos distintos, no solo en industria.”
Demanda de mayor dinamismo cultural y social	9 %	“Faltan actividades para jóvenes y ambiente.”
Otros comentarios y propuestas concretas	9 %	“Potenciar las conexiones mejoraría mucho la movilidad.”



Los jóvenes valoran Burgos como un buen lugar para vivir, pero reclaman una mayor variedad de empleos y una mejor conexión con los nuevos sectores. Consideran que, una vez incorporados al mundo laboral, las empresas ofrecen estabilidad, pero que cuesta acceder a las primeras oportunidades.

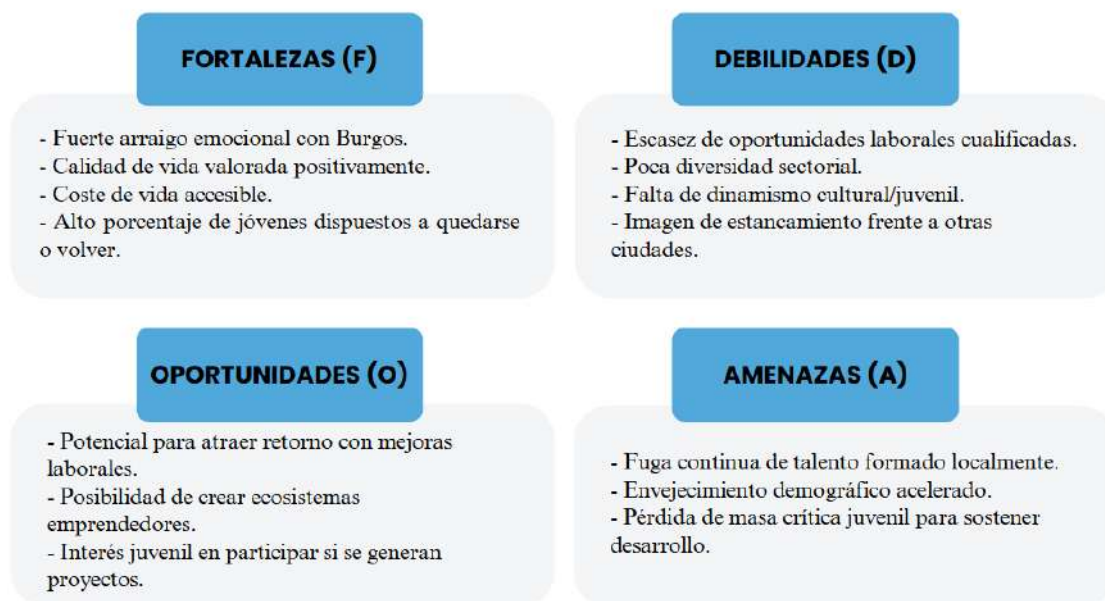
---

### **Conclusiones generales del grupo de jóvenes profesionales y exalumnos**

- ✓ El perfil medio tiene entre 25 y 30 años, con formación universitaria o de posgrado y fuerte arraigo local.
- ✓ El empleo es el principal atractivo para venir y, a la vez, la principal causa para marcharse.
- ✓ La mayoría de quienes vuelven lo hacen por vínculos familiares o personales, no por motivos laborales. Burgos retiene por afecto y entorno, pero pierde talento por la falta de diversidad en su mercado laboral.
- ✓ El reto no está en la proyección profesional, sino en facilitar el acceso a los primeros empleos y abrir oportunidades en nuevos sectores. La ciudad se percibe como un lugar con buena calidad de vida, donde, una vez dentro del sistema laboral, existe estabilidad y posibilidades de crecimiento.

## SINTESIS DEL ANÁLISIS DE LOS GRUPOS ENCUESTADOS

Tabla 5. Matriz DAFO: síntesis del análisis



Fuente: elaboración propia

El análisis DAFO sintetiza las percepciones y resultados obtenidos a lo largo de las encuestas, ofreciendo una visión clara de la situación actual de Burgos en relación con la atracción y retención del talento joven.

La lectura conjunta de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permite identificar un equilibrio entre el potencial del territorio y los retos estructurales que aún persisten.

Las **fortalezas** revelan una base sólida sobre la que construir políticas de fidelización del talento. El arraigo emocional, la calidad de vida y un coste de vida asequible constituyen elementos diferenciales que siguen valorando las nuevas generaciones. Además, el hecho de que una parte significativa de los jóvenes esté dispuesta a quedarse o regresar muestra que el vínculo con el territorio no se ha roto, sino que necesita ser acompañado de estímulos concretos.

En contraposición, las **debilidades** reflejan los límites del entorno laboral burgalés: la escasez de empleo cualificado, la poca diversidad sectorial y la falta de dinamismo cultural generan la sensación de que el desarrollo profesional debe buscarse fuera. Esta

percepción alimenta una imagen de estancamiento que no siempre se corresponde con la realidad económica, pero sí condiciona la atracción de talento externo.

Las **oportunidades** ponen de manifiesto un margen de actuación importante. Burgos dispone de potencial para atraer retorno juvenil si se amplían las opciones laborales y se fomenta la innovación. La creación de ecosistemas emprendedores, proyectos locales y espacios de participación puede canalizar el interés de los jóvenes en implicarse en su entorno, siempre que perciban continuidad y apoyo institucional.

Finalmente, las **amenazas** alertan de las consecuencias de no actuar con rapidez: la fuga continua de talento formado localmente, el envejecimiento demográfico y la pérdida de masa crítica juvenil ponen en riesgo el relevo generacional y la capacidad de crecimiento a medio plazo. Si no se generan oportunidades sostenibles, la provincia podría ver debilitado su tejido productivo y social.

En conjunto, el DAFO evidencia que Burgos cuenta con las condiciones humanas y sociales necesarias para revertir la fuga de talento, pero requiere una estrategia coordinada entre administraciones, empresas y centros formativos.

La clave está en transformar sus fortalezas en ventajas competitivas, convertir las oportunidades en acciones concretas y neutralizar las debilidades con políticas activas que hagan visible un futuro viable para las nuevas generaciones.

### ***8.3.7. Visión de los empleadores: percepción empresarial sobre el talento joven en Burgos***

Para completar el análisis desde una perspectiva integral, se incorporó una encuesta dirigida a responsables de recursos humanos y personas empleadoras de empresas ubicadas en la provincia de Burgos. Este grupo ofrece una **visión estratégica y operativa clave** para comprender el fenómeno de la fuga de talento desde el lado de la oferta laboral. A través de casi un centenar de respuestas válidas procedentes de organizaciones de distintos tamaños y sectores, este bloque permite identificar las principales **limitaciones estructurales, expectativas, y posibilidades de mejora** en el tejido empresarial burgalés respecto al talento joven y realizar la comparativa de ambas visiones.

#### **1. Perfil de las empresas encuestadas**

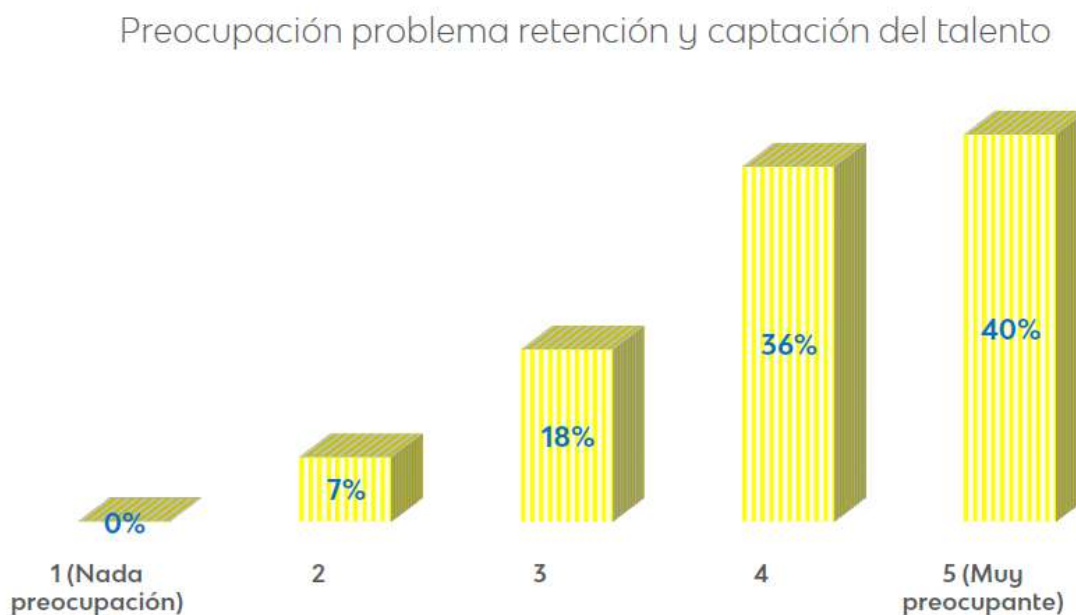
Las empresas participantes se distribuyen mayoritariamente entre el **sector industrial (45,05 %)** y el **sector servicios (41,76 %)**, reflejando con fidelidad el peso relativo de ambas ramas en la economía provincial. Las empresas pequeñas (menos de 50 empleados) suponen más del 65 % de la muestra, lo cual también es representativo de la estructura empresarial local. En cuanto a ubicación, **el 73,63 % tiene su sede en Burgos capital**, seguida de Aranda de Duero y otros municipios.

El hecho de que una buena parte de estas empresas supere los 3 millones de euros de facturación anual evidencia que no se trata de un tejido con **cierta capacidad para ofrecer condiciones competitivas**, al menos en términos de estabilidad.

#### **2. Dificultades para atraer y retener talento joven**

El 40 % de las empresas califica como **grave o muy grave** la fuga de talento joven, con una **media de preocupación de 4,09 sobre 5**. Este dato refuerza lo ya expuesto por los jóvenes: el mercado laboral local no está ofreciendo suficientes alicientes.

Gráfico 12. Preocupación del problema de retención y captación del talento

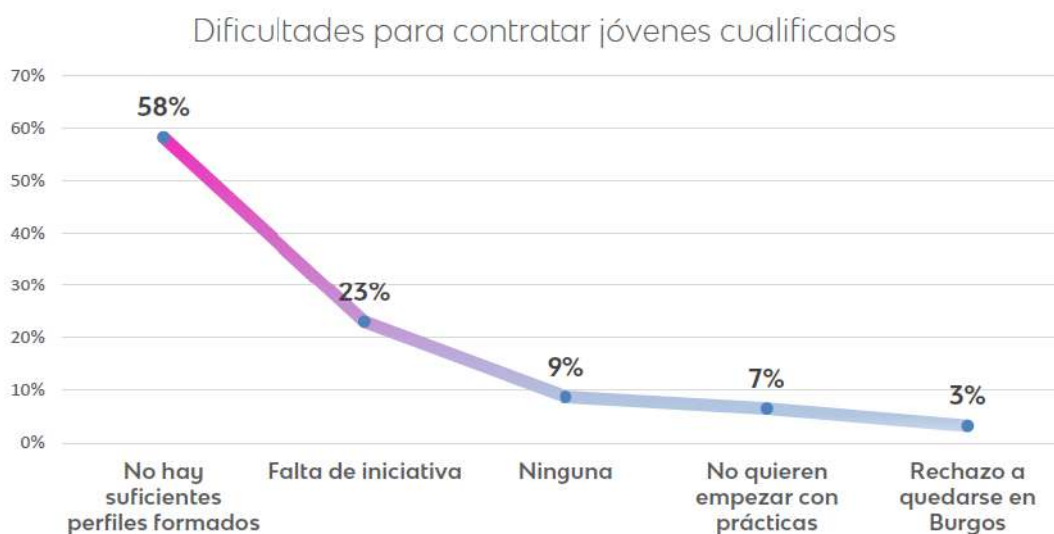


Fuente: elaboración propia

Según los encuestados, las **principales barreras** son:

- Falta de perfiles cualificados ajustados a las necesidades (58,24 %)
- Falta de iniciativa o implicación por parte de los jóvenes (23,08 %)
- Rechazo a permanecer en la provincia (3,3 %)
- Diferencias en las expectativas laborales (20,88 %)

Gráfico13. Dificultades para contratar a jóvenes cualificados



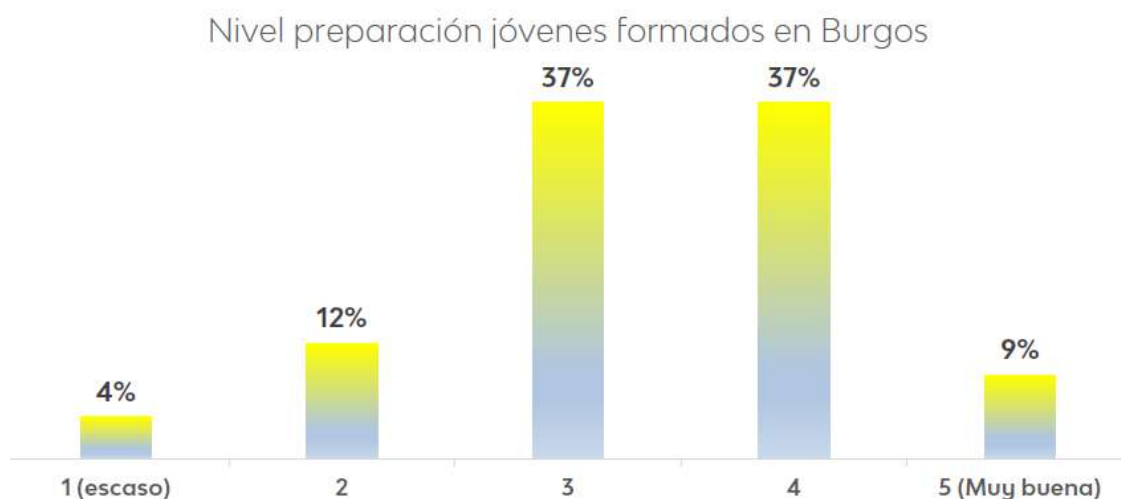
Fuente: elaboración propia

Además, el 18,68 % de las empresas menciona que los jóvenes tienen una **visión distinta del crecimiento profesional**, lo que apunta a una brecha generacional o cultural en los modelos laborales.

### 3. Valoración del talento formado en Burgos

La percepción sobre el nivel formativo del talento local es **moderadamente positiva**, con una media de **3,34 sobre 5**. Aunque este dato indica que existe confianza en las capacidades técnicas, también se detectan **carencias de competencias transversales**, como la comunicación, el compromiso o la autonomía.

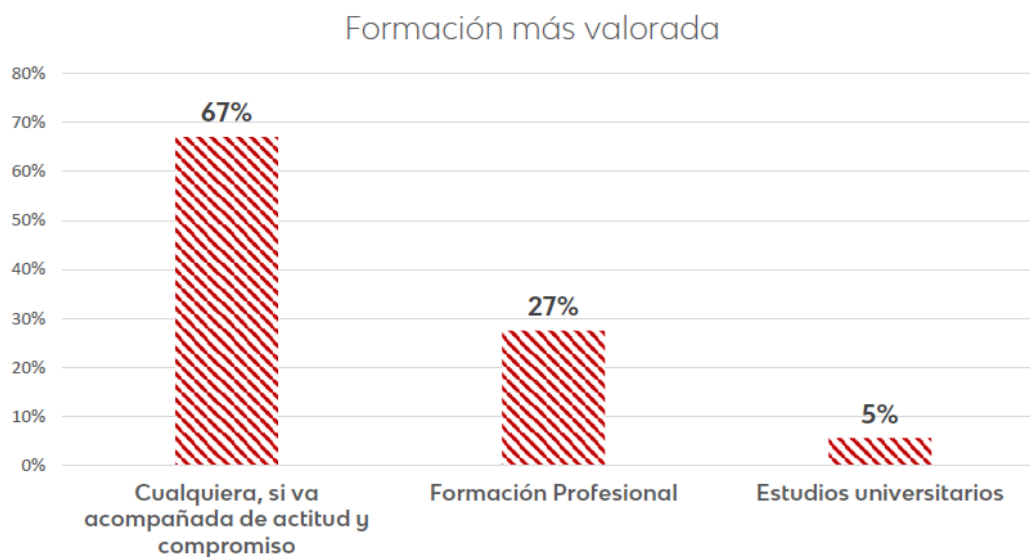
*Gráfico 14. Nivel de preparación de jóvenes formados en Burgos*



Fuente: elaboración propia

Más allá del título académico, el 67,03 % de los empresarios priorizan aspectos actitudinales como la **iniciativa, el compromiso y la adaptabilidad**. De hecho, la Formación Profesional (27,47 %) es más valorada en algunos casos que los estudios universitarios (5,49 %) para determinadas posiciones.

Gráfico15. Formación más valorada



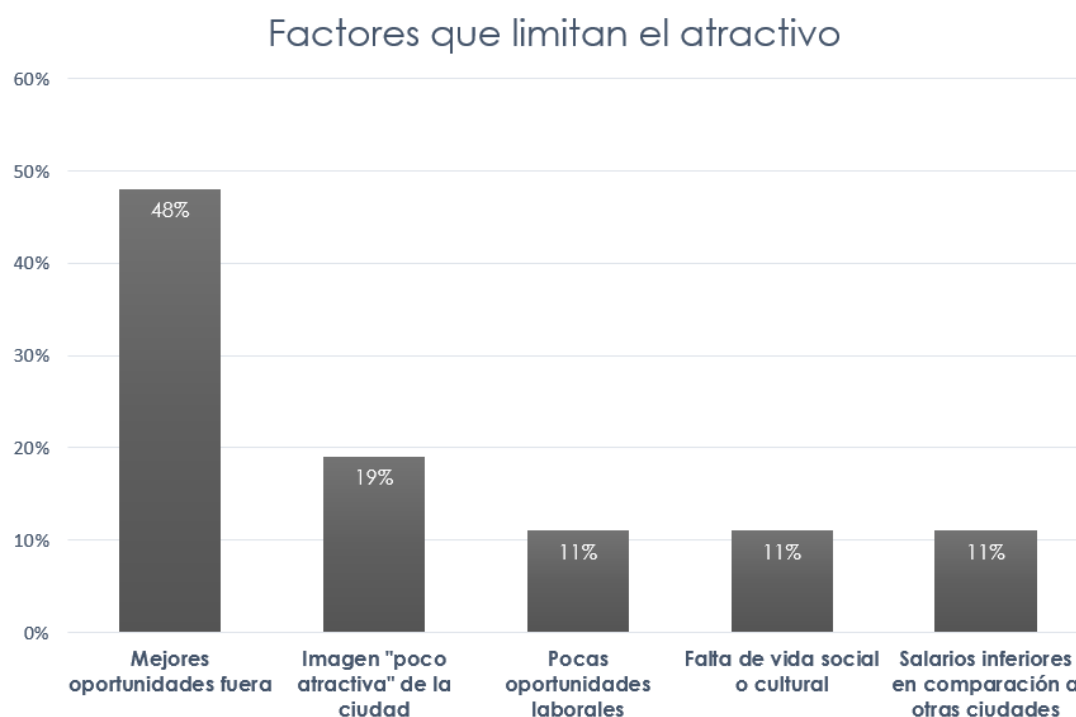
Fuente: elaboración propia

#### 4. Atractivo de Burgos como entorno profesional

Uno de los puntos más relevantes del análisis es la percepción de las empresas sobre los **factores que limitan el atractivo de la provincia** para el talento joven:

- Mejores oportunidades fuera de Burgos (48,35 %)
- Imagen poco atractiva de la ciudad (18,68 %)
- Falta de vida social o cultural (10,99 %)
- Sueldos menos competitivos (10,99 %)

Gráfico16. Factores que limitan el atractivo



Fuente: elaboración propia

Estos datos convergen de forma clara con la visión de los jóvenes encuestados: las **limitaciones del entorno no son solo laborales, sino también simbólicas, sociales y de estilo de vida**. Las empresas, en su mayoría, reconocen esta falta de dinamismo.

## 5. Condiciones ofrecidas y visión de futuro

Frente a este panorama, los empleadores declaran estar dispuestos a ofrecer:

- Contratos estables (48,35 %)
- Mejora progresiva del salario (23,08 %)
- Formación interna y planes de carrera (20,88 %)



Gráfico 13. ¿Qué están dispuestas a ofrecer para retener el talento joven?



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, solo un **7,69 % ofrece flexibilidad horaria o teletrabajo**, lo que marca una brecha respecto a lo que los jóvenes valoran actualmente. Esta falta de modernización en las dinámicas de trabajo puede limitar el atractivo incluso de aquellas empresas con buena oferta laboral.

## 6. Relación con el sistema educativo

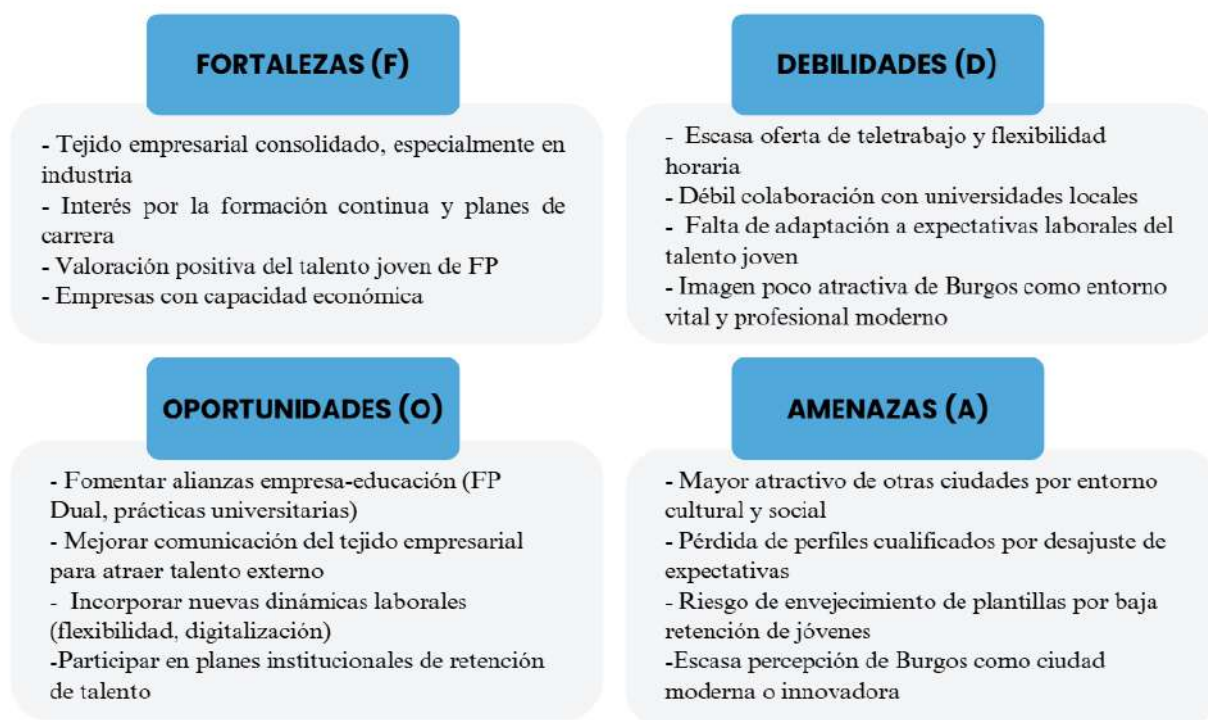
El 57,14 % ha colaborado con centros de FP, pero solo un 16,48 % con la universidad. Aunque existe interés creciente (12,09 %), **la desconexión estructural entre el sistema educativo superior y el mercado laboral local** sigue siendo una barrera para la inserción del talento formado en la provincia.

Gráfico 19. Empresas que han colaborado con centros formativos



Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Matriz DAFO: visión empresarial sobre el talento joven en Burgos



Fuente: elaboración propia

El análisis DAFO correspondiente a la encuesta de directores de recursos humanos y empresarios pone de relieve una visión realista del mercado laboral burgalés, caracterizada por la coexistencia de una base económica sólida y una serie de limitaciones que dificultan la atracción y retención del talento joven.

Las **fortalezas** se concentran en el tejido empresarial consolidado de la provincia, especialmente en el ámbito industrial, y en la capacidad económica y organizativa de muchas empresas para sostener empleo estable. Destaca también el interés por la formación continua y los planes de carrera, lo que indica una apertura hacia la cualificación y el desarrollo interno. Además, la valoración positiva del talento joven procedente de la Formación Profesional refuerza el papel de la FP como canal eficaz de inserción laboral y de conexión entre empresa y sistema educativo.

En cambio, las **debilidades** identificadas se relacionan con aspectos estructurales del mercado de trabajo. La escasa oferta de flexibilidad y teletrabajo, junto con la débil colaboración con universidades locales, limitan la capacidad de adaptación a las nuevas demandas del talento joven. A ello se suma la percepción de falta de modernidad en la

imagen de Burgos como entorno profesional, lo que dificulta competir con ciudades más dinámicas o tecnológicamente avanzadas.

Las **oportunidades** detectadas son claras y alineadas con las principales tendencias de gestión del talento. Las empresas reconocen el potencial de fomentar alianzas entre el sistema educativo y el productivo, a través de programas como la Formación Profesional Dual o las prácticas universitarias, que permiten una transición más fluida hacia el empleo. También señalan la necesidad de mejorar la comunicación del tejido empresarial para proyectar una imagen más atractiva hacia el exterior y actualizar las dinámicas laborales mediante la incorporación de modelos más flexibles y digitalizados. Estas acciones, junto con la participación en planes institucionales de retención de talento, se presentan como vías efectivas para reforzar la competitividad local.

Por su parte, las **amenazas** reflejan los riesgos derivados de la inacción: el mayor atractivo de otras ciudades por su oferta cultural y social, la pérdida de perfiles cualificados ante el desajuste de expectativas entre empresa y trabajador, y el riesgo de envejecimiento de las plantillas por la baja incorporación de jóvenes.

La persistencia de una imagen poco innovadora del entorno laboral burgalés agrava esta situación, dificultando el posicionamiento de la provincia como destino profesional para el talento emergente.

En conjunto, este DAFO evidencia que el tejido empresarial burgalés dispone de recursos y voluntad para adaptarse, pero requiere avanzar en tres frentes clave: modernización de las prácticas laborales, fortalecimiento de la colaboración con el sistema educativo y mejor comunicación del potencial del territorio.

Solo combinando estas líneas de actuación podrá transformarse la actual preocupación por la fuga de talento en una estrategia activa de atracción, fidelización y desarrollo profesional sostenible.

*Tabla 7. Comparativa de la perspectiva de los jóvenes contra los empleadores*

<b>Aspecto</b>	<b>Lo que demandan los jóvenes</b>	<b>Lo que perciben las empresas</b>	<b>Observación</b>
Oportunidades laborales	Quieren diversidad de opciones cualificadas, especialmente en sectores modernos (marketing, diseño gráfico, audiovisuales...etc)	Ofrecen sobre todo en sectores industriales y técnicos	Desajuste de sectores y expectativas.
Estilo de vida y ocio	Piden más dinamismo cultural, vida social activa, planes diferentes	Reconocen falta de atractivo en este sentido	Coinciden en el diagnóstico del “estancamiento” del entorno.
Imagen de ciudad	Les parece una ciudad cómoda, pero poco moderna o estimulante	Admiten esa percepción y ven que influye negativamente	Se necesita mejorar la comunicación de marca ciudad.
Formación	Jóvenes creen estar preparados, sobre todo los universitarios	Valoran más la actitud y la formación práctica como la FP	Necesidad de acercar expectativas y mejorar la orientación vocacional.
Emprendimiento y participación	Reclaman apoyos al emprendimiento y espacios creativos	Aún no se refleja como una prioridad empresarial	Las propuestas públicas deben cubrir ese vacío.

### **8.3.8. Contraste y síntesis: jóvenes vs. empresarios**

El contraste entre las respuestas recogidas en las encuestas a jóvenes burgaleses y a responsables de recursos humanos del tejido empresarial local permite trazar una visión compleja, pero complementaria, del fenómeno de la fuga de talento. Lejos de constituir posturas enfrentadas, ambas perspectivas revelan puntos de coincidencia significativos, así como áreas de desconexión que deben ser abordadas si se desea construir un ecosistema territorial más fértil para el desarrollo del talento joven.

#### **1. Coincidencias fundamentales**

Uno de los hallazgos más relevantes del análisis conjunto es que tanto los jóvenes como los empleadores coinciden en identificar la **falta de oportunidades profesionales atractivas** como uno de los principales factores que motivan la salida de talento. Desde el lado de la demanda, los jóvenes expresan con claridad su deseo de contar con empleos cualificados, posibilidades reales de promoción, condiciones modernas (teletrabajo, flexibilidad, formación continua) y presencia de sectores innovadores donde puedan desarrollar todo su potencial. Desde la oferta, las empresas reconocen que mantener y atraer talento joven es cada vez más difícil, precisamente por no poder competir con otras ciudades en cuanto a atractivo laboral, estilo de vida o proyección profesional.

También hay coincidencia en la valoración positiva de **la calidad de vida en Burgos**. Ambos colectivos reconocen que la ciudad ofrece estabilidad, cercanía, seguridad y un coste de vida razonable. Sin embargo, ambos coinciden también en que estas ventajas no bastan si no van acompañadas de dinamismo económico y cultural, variedad de planes, apertura al cambio y una mayor proyección de futuro.

#### **2. Desajustes y desconexiones**

Pese a estos puntos de encuentro, el análisis revela algunas brechas importantes. La primera tiene que ver con la percepción de la preparación del talento joven. Mientras que los universitarios tienden a considerar que **su formación** los capacita ampliamente para incorporarse al mercado laboral, muchas empresas afirman tener dificultades para encontrar perfiles adecuados y valoran más las competencias prácticas, la actitud y la

formación técnica, especialmente la vinculada a la Formación Profesional. Esta diferencia de valoración genera frustración en ambas partes: en los jóvenes, por no encontrar oportunidades acordes a su nivel de estudios; y en las empresas, por percibir un desajuste entre la oferta de talento y sus necesidades reales.

Finalmente, se observa un **bajo nivel de relación estructurada** entre el sistema educativo (especialmente la universidad) y las empresas, lo que impide la construcción de itinerarios formativos más conectados con las demandas del mercado. Solo un 16 % de las empresas declara mantener colaboración activa con universidades, lo que contrasta con la buena valoración que los jóvenes hacen de las experiencias formativas conectadas con la práctica (FP Dual, prácticas profesionales, programas de empleabilidad).

### 3. Síntesis: un desafío compartido

Las percepciones recogidas muestran que la fuga de talento no responde únicamente a un fenómeno juvenil, sino a una desconexión estructural entre oferta y demanda, expectativas y posibilidades, entorno emocional y entorno económico. Los jóvenes no rechazan Burgos: lo que rechazan es una proyección de futuro percibida como limitada, previsible o desconectada de sus ambiciones vitales.

Las empresas, por su parte, no carecen de interés en el talento joven, pero en muchos casos carecen de los instrumentos o el acompañamiento institucional necesario para ofrecer condiciones competitivas. Existe voluntad por ambas partes, pero también una falta de mecanismos de conexión, comunicación y adaptación mutua.

Este análisis refuerza la idea de que las políticas públicas deben actuar como puentes entre ambos mundos: fomentando programas de prácticas y formación vinculados al tejido empresarial, apoyando la modernización organizativa de las empresas, visibilizando el talento local y dinamizando el ecosistema cultural y profesional de la ciudad.

**Si se logra alinear las expectativas juveniles con las posibilidades del territorio, y si las empresas adaptan sus dinámicas a las demandas de una nueva generación de profesionales,** Burgos tiene ante sí una oportunidad real de convertirse en un lugar elegido y no solo asumido por su juventud.

## 9. RESUMEN EJECUTIVO

La **Confederación de Asociaciones Empresariales de Burgos (FAE)** ha impulsado este estudio para conocer, desde una perspectiva doble, cómo perciben **los jóvenes y las empresas** de la provincia el fenómeno de la fuga de talento, así como los factores que influyen en la **decisión de marcharse, quedarse o regresar**.

El trabajo combina encuestas a **jóvenes en distintas etapas formativas** (ESO, Bachillerato, Formación Profesional, Universidad y primeros años laborales) con otra dirigida a **responsables de recursos humanos y empresarios locales**.

### **1. Principales resultados entre la juventud burgalesa**

#### **1.1 Estudiantes de la ESO:**

La orientación hacia estudios postobligatorios:

- **51%** quiere cursar Formación Profesional.
- **33%** Bachillerato.
- **3%** desea incorporarse directamente al mercado laboral.
- **14%** no lo tiene decidido.

#### **1.2 Estudiantes de Bachillerato:**

Orientación hacia los estudios:

- **62%** quiere continuar sus estudios a través de FP.
- **33%** optaría por estudios universitarios.

Respecto al lugar donde estudiar:

- **68%** elegiría Burgos para continuar su formación.
- **32%** preferiría estudiar fuera.

Motivos para estudiar en Burgos o en otras ciudades:

- Entre quienes quieren estudiar en Burgos:

- **39%** puede cursar aquí los estudios que desea.
- **29%** valora estar cerca de la familia.
- **23%** se siente a gusto viviendo en la ciudad.
- Entre quienes prefieren estudiar fuera:
  - **39%** prefiere la vida de otras ciudades.
  - **36%** desea vivir nuevas experiencias.
  - **24%** indica que en Burgos no existe la titulación que quiere cursar.

### **1. 3 Estudiantes universitarios y de FP**

#### Lugar de estudios

- **95%** está estudiando actualmente en Burgos o en la provincia.

#### Ventajas percibidas de Burgos frente a grandes ciudades

- **34%** destaca la calidad de vida.
- **29%** el entorno cercano y familiar.
- **27%** el menor coste de vida.

#### Atractivos de otras ciudades

- **32%** señala las oportunidades laborales.
- **26%** el estilo de vida y el ocio.
- **29%** la cercanía a pareja, familia o amigos.

#### Disposición a quedarse o volver a Burgos

- **85%** se quedaría o regresaría si se dan las condiciones adecuadas.
- **15%** no contempla esa opción.

#### Medidas para favorecer el arraigo

- **52%** pide programas de empleo joven.
- **24%** reclama mayor oferta cultural y social.
- **16%** pide incentivos para emprender.



#### **1.4 Jóvenes profesionales y exalumnos**

##### Origen

- **92%** son de la provincia de Burgos.

##### Trayectorias

- **43%** estudió y trabaja en Burgos.
- **21%** estudió fuera y ha regresado a trabajar a la provincia.
- **18%** estudió en Burgos y trabaja fuera.
- **10%** estudió y trabaja fuera.
- **18%** tiene una trayectoria distinta a esas opciones.

##### Motivos para volver a Burgos (entre quienes estudiaron fuera)

- **62%** volvió para estar cerca de familia, pareja o amigos.
- **24%** regresó por una oportunidad laboral atractiva.
- **9 %** por la calidad de vida.

##### Motivos para marcharse tras los estudios

- **87%** lo hizo por oportunidades laborales.
- **13%** por estilo de vida.

##### Percepción del futuro en Burgos

- **65%** cree que Burgos puede ofrecerle un proyecto de vida atractivo.
- **23%** tiene dudas.
- **11%** cree que no.

##### Mejoras prioritarias para atraer y retener talento

- **46%** pide más oportunidades laborales cualificadas.
- **26%** reclama mayor dinamismo cultural y social.
- **20%** destaca el acceso a vivienda más asequible.

## **2. Principales resultados entre las empresas burgalesas**

### Preocupación generalizada:

El **75 % de las empresas** reconoce que la retención y atracción de talento es un **problema relevante o muy relevante** (media de 8,2/10 en nivel de preocupación).

### Competencias más valoradas:

Predominan las **actitudes personales** frente a la experiencia:

- Iniciativa y proactividad **(35%)**
- Compromiso **(30%)**
- Capacidad de adaptación **(29%)**

### Percepción del nivel formativo local:

El **75 %** valora la formación de los jóvenes con una nota de **3 o 4 sobre 5**, lo que equivale a un **6,7 sobre 10**.

La **Formación Profesional** es considerada la vía más alineada con las necesidades del mercado laboral.

### Desajustes entre oferta y demanda:

Dos de cada tres empresas perciben **cierta sintonía con las expectativas de los jóvenes**, pero un **33 %** detecta **desajustes** centrados en **salario y promoción interna**.

### Principales dificultades para contratar:

El **58 %** declara **escasez de perfiles cualificados**.

Un **23 %** menciona la **falta de iniciativa de los candidatos** como obstáculo.

### Medidas más eficaces para retener talento:

- Contratos estables **(48%)**
- Mejora salarial progresiva **(23%)**
- Planes de carrera y formación **(21%)**

Solo un **8%** ofrece **flexibilidad horaria o teletrabajo**, lo que sugiere margen de mejora.

Colaboración educativa:

El **75%** de las empresas mantiene alguna forma de colaboración con el sistema educativo, principalmente con **centros de FP (57%)** y, en menor medida, con la **Universidad de Burgos (16%)**.

## 10. CONCLUSIONES FINALES

El estudio sobre la **atracción y retención del talento joven en la provincia de Burgos** ofrece una visión amplia y contrastada de un fenómeno complejo, con implicaciones sociales, económicas y territoriales. A través de encuestas respondidas por **más de 900 jóvenes**, desde estudiantes de ESO hasta profesionales ya insertados en el mercado laboral, y a responsables de recursos humanos de empresas locales, se ha obtenido una radiografía precisa de la realidad actual y de las causas que explican la movilidad juvenil.

Existe una **coincidencia de fondo entre jóvenes y empresas**: ambas partes valoran la calidad de vida que ofrece Burgos y muestran predisposición a mantener su vínculo con la provincia. Sin embargo, esa afinidad se ve limitada por la **escasez de oportunidades de desarrollo profesional y la falta de diversidad laboral**, factores que emergen como los principales motivos de salida del talento local.

Los jóvenes no se marchan por rechazo a su entorno, sino por la **percepción de que el territorio no les ofrece suficientes opciones para crecer personal y profesionalmente**. El problema, por tanto, no es identitario, sino que parte de una escasa comunicación con estos grupos.

Desde la óptica empresarial, se constata una **preocupación generalizada por la dificultad para captar y retener perfiles cualificados**, especialmente en los sectores industriales y técnicos.

A ello se suma un **desajuste entre las prácticas empresariales tradicionales y las expectativas de las nuevas generaciones**, que valoran la flexibilidad, la conciliación, el uso de herramientas digitales y las posibilidades de aprendizaje continuo como elementos básicos para decidir dónde trabajar.

Por otro lado, se aprecian **diferencias según la etapa formativa o profesional**. Los estudiantes de Formación Profesional muestran mayor vinculación local y percepción de empleabilidad positiva; los universitarios, en cambio, tienden a migrar hacia ciudades con ecosistemas innovadores más consolidados. Entre los más jóvenes (ESO y Bachillerato), se observa una intención temprana de estudiar fuera, motivada por la búsqueda de nuevas experiencias y horizontes más amplios.

Pese a este diagnóstico, el estudio no presenta una visión pesimista. Al contrario, evidencia que **Burgos dispone de capital humano preparado y comprometido**, y que

una parte significativa de los jóvenes estaría dispuesta a quedarse o regresar si se generan las condiciones adecuadas. El **arraigo afectivo** sigue siendo un motor de retorno importante, pero sin oportunidades reales ese vínculo se debilita con el tiempo.

Las empresas, por su parte, valoran la actitud, la formación y la capacidad de adaptación de la juventud burgalesa, pero insisten en **la necesidad de mejorar la conexión entre educación y mercado laboral**, fortalecer la colaboración con los centros formativos y promover itinerarios profesionales claros y atractivos.

**La alineación de expectativas** y necesidades entre jóvenes y empleadores debe ser una prioridad, impulsando programas de formación dual, planes de carrera y proyectos de innovación compartida.

El estudio también pone de relieve la necesidad de **ampliar la mirada más allá del empleo**, incorporando el dinamismo cultural, la participación social y la calidad de vida como elementos de atracción del talento. Además de una comunicación de los programas e iniciativas ya existentes pensadas y orientadas hacia estos grupos más eficaz y con visión a cumplir unos objetivos establecidos.

En definitiva, **la fuga de talento juvenil en Burgos no es un fenómeno inevitable**, sino un reto compartido que puede abordarse con decisión, cooperación y escucha activa. Transformar el potencial en permanencia requiere **reforzar la conexión entre formación y empleo, impulsar proyectos de innovación y comunicar mejor las oportunidades existentes**.

En este sentido, iniciativas (presentadas en el Anexo 1), como “Burgos No Duerme” (ocio alternativo), “Espacio Joven Creativo” (fomento del talento artístico y comunicativo) o “Impulsa Burgos” (empleo joven), junto con una estrategia moderna de comunicación digital, representan ejemplos de medidas realistas, sostenibles y alineadas con las demandas detectadas.

**Burgos cuenta con los recursos humanos, institucionales y empresariales para hacerlo.**

La juventud burgalesa no está perdida: está esperando razones para quedarse.

## 11. ANEXO: POSIBLES PROPUESTAS Y PROGRAMAS

El presente anexo recopila un conjunto de propuestas orientadas a aumentar la atracción, el desarrollo y la retención del talento joven en la provincia de Burgos. Estas medidas no surgen de forma arbitraria: se basan directamente en los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a jóvenes y empresas, así como en el análisis comparado del contexto territorial. Su finalidad es ofrecer líneas de actuación realistas, alineadas con las necesidades identificadas y diseñadas para servir como herramienta de apoyo a la toma de decisiones de instituciones, centros educativos y tejido empresarial.

### **Propuesta 1: Programa de ocio nocturno alternativo “Burgos No Duerme”**

#### ***Justificación***

Uno de los principales hallazgos extraídos del análisis de las encuestas realizadas a jóvenes burgaleses es la sensación generalizada de estancamiento cultural y escasa oferta de ocio en la ciudad, especialmente durante los fines de semana. Muchos participantes coinciden en que “no hay planes que hacer en Burgos”, lo cual influye negativamente en su percepción del atractivo vital y social de la ciudad. Esta percepción se agrava especialmente entre los grupos de edad comprendidos entre los 16 y los 25 años.

En este contexto, el ocio no se entiende únicamente como un espacio de desconexión, sino como un elemento clave en la creación de vínculos con el entorno, en la construcción de comunidad y en la generación de identidad local. La falta de propuestas culturales nocturnas accesibles y variadas limita el sentimiento de pertenencia y contribuye a que muchos jóvenes valoren otras ciudades, como Granada o Madrid, de forma más positiva, no solo por su tamaño, sino por su dinamismo, diversidad de actividades y modernización de sus espacios culturales.

#### ***Objetivos***

El programa “Burgos No Duerme” persigue los siguientes objetivos:

- Ofrecer alternativas de ocio nocturno seguras, accesibles y culturales dirigidas al público joven.

- Dinamizar los espacios públicos de la ciudad mediante actividades creativas y participativas.
- Fomentar la interacción entre jóvenes de diferentes perfiles, reforzando el tejido social local.
- Contribuir a modificar la percepción de la ciudad como un entorno limitado en propuestas culturales, especialmente durante el fin de semana.

### ***Descripción del programa***

**Nombre del programa:** *Burgos No Duerme*

**Duración del piloto:** 6 meses (septiembre – febrero)

**Periodicidad:** Dos actividades al mes (viernes o sábados por la noche)

**Horario estimado:** De 21:00 a 01:00 h

**Público objetivo:** Jóvenes de entre 16 y 30 años

Cada jornada incluirá una combinación de actividades adaptadas a diversos intereses:

- Espacio de micro abierto (poesía, música en acústico, monólogos...)
- Zona de juegos de mesa y torneos nocturnos (rol, trivia, videojuegos)
- Cine alternativo, de autor o al aire libre
- *Food trucks* o puntos de comida callejera
- Actividades de conversación y debate informal
- Yincanas
- *Beer-pong*

Estas actividades estarán adaptadas a distintos perfiles (desde estudiantes de bachillerato hasta jóvenes profesionales) y buscarán mantener una rotación de temáticas y formatos para fomentar la participación continuada.

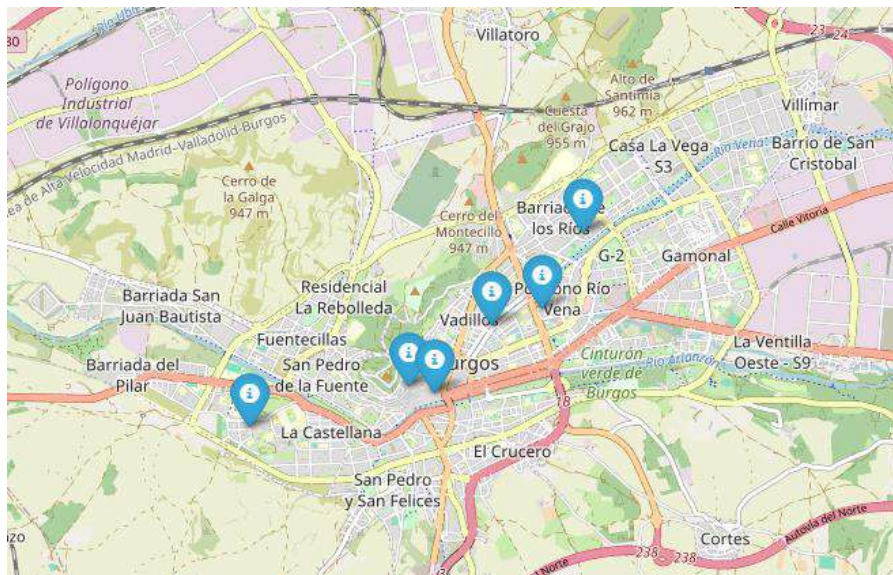
### ***Localización***

Se priorizará el uso de espacios públicos municipales ya existentes con condiciones adecuadas para su habilitación nocturna, tales como:

- Exteriores de centros cívicos (por ejemplo, Gamonal o San Agustín)
- Zona exterior de la Biblioteca Miguel de Cervantes
- Posibilidad de itinerancia por diferentes barrios

- Jardines de la Universidad de Burgos
- Restaurantes y bares colaboradores

*Ilustración 4. Localización de ocio nocturno*



### **Comunicación y difusión**

Dado que los jóvenes utilizan principalmente redes sociales para informarse de eventos y actividades, se plantea una estrategia de comunicación específica para este programa. Esta incluirá:

- Difusión en redes como Instagram, TikTok y WhatsApp mediante vídeos cortos, encuestas participativas y reels post-evento.
- Colaboración con *influencers* locales y jóvenes creadores de contenido.
- Cartelería física en centros educativos, universidades, bibliotecas y centros cívicos.
- Creación de una imagen visual reconocible para el programa, con identidad gráfica coherente.

Además, se contempla utilizar herramientas como encuestas en redes sociales para recoger propuestas de temáticas, *feedback* post-evento o ideas de programación.



*Ilustración 5. Cuenta de Instagram*



### *Evaluación del impacto*

#### **Indicadores cuantitativos:**

- Número total de actividades realizadas al mes y al año.
- Asistencia media por evento (desagregada por edad y sexo).
- Porcentaje de participantes nuevos frente a recurrentes.
- Seguidores e interacciones en redes sociales tras cada evento.
- Coste por actividad y relación coste/impacto.

### **Indicadores cualitativos:**

- Grado de satisfacción de los asistentes (medido mediante encuestas post-evento).
- Percepción sobre la calidad de la experiencia vivida.
- Sensación de pertenencia y conexión con otros jóvenes y con la ciudad.
- Diversidad y representación de intereses juveniles en la programación.
- Inclusión de propuestas recibidas desde el propio público joven.

### **Herramientas de seguimiento:**

- Encuestas anónimas de satisfacción tras cada evento (online y presencial).
- Registros de asistencia mediante QR o apps gratuitas.
- Observación directa del ambiente, dinámicas e interacciones.
- Análisis de redes sociales (*engagement*, menciones, contenido generado por usuarios).
- Informe trimestral de evolución, con revisión participativa por parte de un pequeño grupo de jóvenes colaboradores.

### **Resultados esperados:**

- Aumento sostenido de la participación juvenil en actividades organizadas en horario nocturno.
- Mejora de la percepción sobre la oferta de ocio en Burgos entre la población joven.
- Generación de nuevas redes informales entre jóvenes de distintos perfiles.
- Reducción de la fuga de talento asociada al desinterés cultural y social en la ciudad.
- Reconocimiento del Ayuntamiento como actor comprometido con las nuevas generaciones.

## **Propuesta 2: Programa “Impulsa Burgos” – Ayudas al empleo juvenil y al retorno**

### ***Justificación***

Los resultados de las encuestas muestran que una de las principales barreras para que los jóvenes se queden o regresen a Burgos es la falta de oportunidades laborales cualificadas. Asimismo, muchos expresan interés en emprender, pero carecen de apoyo económico o asesoramiento. Esta propuesta responde directamente a esas demandas.

### ***Descripción general***

El programa “Impulsa Burgos” busca fomentar el arraigo y la retención del talento joven en la provincia mediante la concesión de ayudas económicas directas a jóvenes que decidan establecerse profesionalmente en Burgos. Se contemplan dos líneas principales: por un lado, incentivos al autoempleo y al emprendimiento, y por otro, subvenciones para la contratación de jóvenes por parte de empresas locales.

### ***Objetivos***

- Favorecer el retorno y la fijación de jóvenes cualificados en la provincia.
- Estimular la creación de empleo juvenil estable y cualificado.
- Impulsar la cultura emprendedora en la población joven burgalesa.
- Apoyar a las empresas locales que apuesten por el talento joven.

### ***Acciones específicas***

#### **1. Ayudas al autoempleo joven**

Subvención directa de entre 3.000 € y 6.000 € a jóvenes de entre 18 y 35 años que pongan en marcha un proyecto empresarial en la provincia.

#### **2. Bonificaciones a empresas que contraten jóvenes**

Ayuda de hasta 5.000 € por cada contrato indefinido realizado a jóvenes cualificados (grado universitario, FP superior o máster).

#### **3. Programa de retorno del talento**

Complemento económico adicional (hasta 2.000 €) para quienes hayan residido y trabajado fuera de Castilla y León durante al menos 1 año y decidan regresar.

#### **4. Servicio de asesoramiento y acompañamiento**

Oficinas de orientación y mentoría para la creación de empresas o integración laboral en colaboración con FAE y agentes sociales.

##### ***Público objetivo***

- Jóvenes entre 18 y 35 años con estudios de FP, grado, máster o experiencia profesional.
- Empresas y autónomos que desarrollen su actividad en Burgos o su provincia.

##### ***Evaluación del impacto***

###### **Indicadores cuantitativos**

- N.º de jóvenes beneficiarios (meta: mínimo 50 en el primer año).
- Porcentaje de proyectos empresariales lanzados con éxito a los 12 meses.
- Tasa de permanencia en la provincia de los beneficiarios al cabo de un año.
- Número de colaboraciones activas con empresas, viveros de empresa y centros tecnológicos.
- Número de solicitudes recibidas por convocatoria.
- Gasto público por empleo creado o retenido.

###### **Indicadores cualitativos**

- Nivel de satisfacción de los beneficiarios mediante encuestas y entrevistas semiestructuradas.
- Percepción de utilidad y acompañamiento por parte de los tutores o mentores del programa.
- Testimonios personales que reflejen cambios de actitud hacia la ciudad o el entorno local.
- Evaluación del impacto en términos de diversificación de sectores: ¿atrae solo a ingenierías o también a perfiles creativos, tecnológicos o sociales?

##### **Resultados esperados**

- Mayor visibilidad de Burgos como destino profesional viable para jóvenes.
- Conexión entre talento emergente y necesidades reales del tejido productivo.

- Revalorización del emprendimiento como vía profesional viable.
- Creación de redes de colaboración entre instituciones públicas, sector privado y jóvenes.

### **Herramientas de seguimiento**

- Plataforma digital de seguimiento de beneficiarios (estado del proyecto, ubicación, continuidad).
- Informes de progreso trimestrales.
- Encuesta de impacto al año y a los tres años.

### **Propuesta 3: “Espacio Joven Creativo” – Laboratorio de expresión y talento**

#### ***Justificación***

El estudio refleja una falta de oferta cultural y de ocio alternativa en Burgos. Los jóvenes mencionan repetidamente la ausencia de espacios donde expresarse, socializar y desarrollar su creatividad. Esta propuesta responde a esa carencia y actúa como una plataforma de visibilización y fomento del talento artístico local.

#### ***Descripción general***

“Espacio Joven Creativo” es una iniciativa orientada a activar y visibilizar el talento artístico, cultural y comunicativo de la juventud burgalesa. Se trata de un espacio físico polivalente gestionado por el Ayuntamiento (o en colaboración con asociaciones juveniles) que ofrecerá actividades abiertas, exhibiciones y talleres donde jóvenes de entre 14 y 30 años puedan expresarse libremente y conectar con otros perfiles creativos.

#### ***Objetivos***

- Fomentar la creatividad y el talento en disciplinas poco representadas en el tejido productivo local (arte, música, teatro, audiovisuales, diseño, comunicación, etc.).
- Generar comunidad entre jóvenes con intereses creativos y culturales.
- Dinamizar la vida cultural de la ciudad desde una perspectiva joven y participativa.
- Aumentar el sentimiento de pertenencia y arraigo en los sectores artísticos.

#### ***Acciones concretas***

##### **1. Actividades periódicas abiertas al público**

Noches de cabaret juvenil, *jam sessions*, torneos de improvisación teatral, exposiciones de pintura, proyecciones de cortometrajes locales, desfiles, *showcases* de música urbana o electrónica, etc.

##### **2. Espacios de ensayo y coworking creativo**

Aulas y zonas con materiales básicos para que los jóvenes puedan desarrollar proyectos propios, grabar, editar o ensayar.

### 3. Convocatorias abiertas de proyectos

Presupuestos participativos o concursos para que sean los propios jóvenes quienes propongan y produzcan parte de las actividades del calendario.

### 4. Colaboración con instituciones culturales

Conexiones con UBU, centros de FP artística, asociaciones y colectivos locales. Espacio como puente entre la cultura institucional y la emergente.

#### *Localización sugerida*

Espacio municipal reutilizado en el centro de la ciudad o en un barrio con baja oferta cultural juvenil (por ejemplo: Gamonal). También podría tener carácter itinerante, con intervenciones mensuales en distintos centros cívicos.

#### *Ilustración 6. Panel publicitario*



## ***Evaluación del impacto***

### **Indicadores cuantitativos**

- Número de participantes mensuales y acumulados.
- Número de eventos realizados por trimestre.
- Diversidad de disciplinas acogidas (música, pintura, teatro, improvisación, diseño...).
- Edad media y perfil educativo/profesional de los participantes.
- Frecuencia de uso del espacio fuera de eventos organizados.
- Interacción digital (seguidores en redes, participación en *stories*, asistencia por QR...).

### **Indicadores cualitativos**

- Nivel de pertenencia y apropiación del espacio por parte de los jóvenes.
- Impacto en la percepción de la ciudad como lugar donde “pasan cosas”.
- Testimonios y relatos personales recogidos mediante entrevistas y contenido digital (videos, reels, stories...).
- Calidad percibida de las actividades (valoración de programación, ambiente, dinamismo).

### **Resultados esperados**

- Mejora en la percepción del dinamismo cultural de Burgos.
- Visibilidad del talento local y generación de oportunidades indirectas (colaboraciones, portafolios, contactos).
- Incremento de la retención simbólica del talento, especialmente de perfiles de humanidades, comunicación y artes.
- Abolir la estigmatización del “no hay nada que hacer en Burgos” mediante vivencias positivas compartidas.

### **Herramientas de seguimiento**

- Registro de asistentes a través de formularios QR.
- Observación directa durante las sesiones y *feedback* anónimo.



- Activación de encuestas rápidas tras cada evento.
- Seguimiento de redes y recopilación de contenido generado por los propios usuarios.

#### **Propuesta 4: Plan de comunicación estratégica en redes sociales y canales juveniles**

##### ***1. Justificación***

Los resultados del estudio evidencian que los jóvenes burgaleses perciben una desconexión entre las iniciativas institucionales y sus intereses reales. Esta brecha se ve amplificada por el uso de canales de comunicación tradicionales que no alcanzan eficazmente a los públicos más jóvenes. En cambio, redes sociales como Instagram, TikTok o LinkedIn son plataformas activas donde los jóvenes conversan, comparten intereses y descubren eventos o proyectos que les resultan atractivos.

Por tanto, una estrategia de comunicación juvenil moderna y creativa no es opcional: es estructural para el éxito de cualquier propuesta de retención y dinamización del talento joven.

##### ***2. Objetivos***

- Difundir eficazmente las nuevas actividades de ocio, creatividad y empleo.
- Establecer un canal de comunicación directa y bidireccional con la juventud.
- Fomentar la participación activa y el sentimiento de pertenencia.
- Cambiar la percepción de que “en Burgos no hay nada para los jóvenes”.

### 3. Canales recomendados

Tabla 8. Canales recomendados

CANAL	TIPO DE CONTENIDO	FRECUENCIA	VENTAJA PRINCIPAL
Instagram	Carruseles, Reels, stories con encuestas, “¿Qué te gustaría hacer este finde?”	Diaria o interdiaria	Alto engagement, fácil viralidad
TikTok	Clips cortos de eventos, retos, avances creativos o “detrás de cámara”	2-3 veces por semana	Plataforma top para jóvenes 16-24
WhatsApp / Telegram	Listas de difusión con agenda joven semanal	1 vez por semana	Notificaciones directas
YouTube	Resúmenes de eventos y testimonios breves	Semanal/quincenal	Refuerzo audiovisual

### 4. Líneas creativas

- #JóvenesEnBurgos: etiqueta oficial para aglutinar contenidos.
- "Planes con sentido": minisecciones con propuestas culturales y de ocio semanales.
- Embajadores jóvenes: seleccionar perfiles burgaleses con carisma para protagonizar campañas.
- Diseño gráfico atractivo: usar códigos visuales actuales, con estética urbana o creativa.

## 5. Propuesta de interacción constante

Tabla 9. Líneas de comunicación

HERRAMIENTA	FUNCIÓN	FRECUENCIA	EJEMPLO
Stories con encuestas	Recoger ideas, preferencias	Semanal	“¿Qué te apetecería este finde?”
Stickers de preguntas	Buzón joven	Quincenal	“Propón una actividad y la organizamos contigo”
Encuestas temáticas	Validar ideas futuras	Mensual	“¿Qué te parecería una noche de micro abierto?”
Hashtags activos	Generar movimiento	Constante	#HazRuidoenBurgos, #BurgosLate

Ilustración 7. Cuenta de TikTok.



Ilustración 8. Anuncio de actividades por redes sociales



## 6. Vinculación con las propuestas

En cada una de las tres propuestas principales se deben incluir *micro-campañas* adaptadas a redes:

Tabla 10. Propuesta de actividades

PROPUESTA	MENSAJE CLAVE EN RRSS	CONTENIDO SUGERIDO
Ocio nocturno alternativo	“Los viernes por la noche son nuestros”	Reels y tiktok de actividades pasadas, encuestas de próxima edición en instagram
Ayudas al empleo joven	“Cumple con tus objetivos”	Carruseles informativos con requisitos, testimonios
Espacio creativo joven	“Un lugar donde expresarte”	Clips de ensayos, talleres, cabarets, exposiciones

## Evaluación del impacto

### Indicadores cuantitativos

- Seguidores nuevos mensuales en Instagram, TikTok y otras plataformas.
- Nivel de interacción (comentarios, compartidos, *likes*, encuestas respondidas).
- Ratio de conversión: visualizaciones de publicaciones vs. asistencia real a eventos.
- Alcance promedio por publicación.
- Uso del buzón de sugerencias, formularios o encuestas.
- N.º de menciones y contenido generado por usuarios.

### Indicadores cualitativos

- Tono y percepción de los mensajes emitidos por los jóvenes: ¿hay entusiasmo, crítica, participación?
- Representación real de la diversidad juvenil en contenidos y actividades compartidas.
- Presencia de *feedback* útil que ayude a rediseñar eventos o políticas.
- Valoración del canal como fuente de información confiable y cercana.



## **Resultados esperados**

- Mayor visibilidad de las actividades impulsadas por el Ayuntamiento o entidades colaboradoras.
- Incremento en la percepción de cercanía institucional, especialmente entre menores de 30 años.
- Impulso de una comunidad digital activa, participativa e interconectada.
- Mejora en la sensación de escucha y participación real por parte de los jóvenes.
- Posibilidad de ajustar en tiempo real la oferta de ocio o formación en función de las demandas.

## **Herramientas de seguimiento y análisis**

- Informes mensuales de redes sociales (Instagram *Insights*, TikTok Analytics, Meta Business Suite).
- Comparación entre eventos con y sin campaña digital previa.
- Registro de contenido generado por los propios usuarios (UGC).
- Activación de encuestas exprés sobre la calidad del canal y propuestas de mejora.

## 12. REFERENCIAS

Adamsen, B. (2016). *The Need for Talent: The Origins of Talent Management in Business and Sports*. Palgrave Macmillan.

Alfaro, J. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el Ministerio Público en el Distrito Fiscal de Ventanilla*. [Tesis de grado]

Alles, M. (2009). *Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Ediciones Granica, S.A.

Barberà, E., Badia, A., & Monereo, C. (2019). *Desarrollo del talento en jóvenes: Competencias, contextos y políticas educativas*. Universitat Oberta de Catalunya. Disponible en Google Scholar o bibliotecas académicas.

Barreiro, J., y otros (2003). *Gestión Científica. Temas de investigación actuales*. Editorial Netbiblio.

BBVA. (2025). *Baby boomers, generación X, millennials y centennials: El talento en cuatro generaciones*. BBVA.

Benavente Digital. (2024, septiembre 19). *El Plan Integral del Talento 2024-2027 de Castilla y León: una apuesta de 348 millones para atraer y retener talento*.

Bernárdez, M. (2008). *Capital intelectual: Creación de valor en la sociedad del conocimiento*. AuthorHouse.

Burgos A Diario. (2025, 22 de septiembre). *La Universidad Isabel I inicia el curso con más estudiantes*. Recuperado de <https://www.burgosadiario.com/22/09/2025/actualidad/educacion/la-universidad-isabel-i-inicia-el-curso-con-mas-estudiantes/>

Cadena SER. (2024, septiembre 10). *La UBU superará este curso las 9.100 matrículas oficiales de grado, máster y doctorado*.

Cadena SER. (2025, febrero 7). *El tamaño de Burgos condiciona la atracción de nuevas empresas*.

Cadena SER. (2025, mayo 12). *El Colegio de Enfermería de Burgos alerta contra la nueva Ley de Residencias de Castilla y León*.



Celera, Fundación María de los Dolores. (s.f.). Movilidad del talento en España. Jóvenes: nuevos hábitos de consumo (p. 11). Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>

COPE. (2024, septiembre 5). El Ayuntamiento de Burgos busca atraer el talento con un plan para la próxima década.

Cotec e Ivie (2023). Mapa del Talento en España 2023. Fundación Cotec para la Innovación. Disponible en: [https://cotec.es/informes/mapa-del-talento-2023/?utm\\_source=chatgpt.com](https://cotec.es/informes/mapa-del-talento-2023/?utm_source=chatgpt.com)

Cotec e Ivie (2024). Presentación ejecutiva del Mapa del Talento 2023. Fundación Cotec. Disponible en: <https://cotec.es/wp-content/uploads/2024/04/PPT-MAPA-TALENTO-COTEC.pdf>

Daissón Azcárraga, L. (2022). La fidelización del talento en la era post-pandemia: los casos de inditex y mercadona. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/61398>

Desde Soria. (2024, diciembre 5). La Junta apuesta por la retención de talento con un nuevo programa destinado a 4.000 jóvenes de Castilla y León.

Díaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Díaz Tito, L. P. (2023). *Talento humano en la era digital: fidelización de trabajadores en universidades*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(No. Especial 9), 347–359. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.22>

Dibble, S (2001). *Conserve a sus empleados valiosos*. Editorial Oxford University Press Mexico

El Correo de Burgos. (2025a, febrero 7). La mitad de los titulados de la UBU empiezan a trabajar en Burgos y un tercio se queda.

Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Ediciones Granica.

Eurostat. (2024). Unemployment statistics. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/>

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

Gardner, H. (1983). *Multiple intelligences: The theory in practice*. Basic Books.

Hays. (s.f.). Prepara tu empresa para el futuro con talento joven. Recuperado de <https://www.hays.es/tendencias-y-consejos/articulo/prepara-tu-empresa-con-talento-joven>

Iberdrola. (s.f.). *Generaciones X, Y y Z: diferencias en la forma de pensar y actuar*.

INJUVE. (2017). Programa Talento Joven Injuve.

Instituto de la Juventud (INJUVE). (2020). Informe Juventud en España 2020.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2022). Estadística de variaciones residenciales. *Variaciones por provincia de procedencia, relación entre procedencia y destino y edad. Año 2021*.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Activos por grupo de edad y provincia*.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Nivel de estudios completados por sexo, grupo de edad y lugar de nacimiento (España/extranjero). Provincia de Burgos*.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). Población por provincias, edad (grupos quinquenales), Españoles/Extranjeros, Sexo y Año.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Tasas de actividad, paro y empleo por provincia y sexo*. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=3996>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025). Encuesta de Población Activa. Primer trimestre de 2025. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/EPA1T25.htm>

Instituto Nacional de Estadística (INE). Encuesta de Población Activa (EPA), primer trimestre de 2025. Tabla: Asalariados según tipo de contrato, sexo y grupo de edad.

Instituto Nacional de Estadística (INE). Estadística de Migraciones. Flujo de emigración con destino al extranjero por grupo de edad, ambos sexos, España (2015–2021).

Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento*. Editorial Prentice Hall.

Kliksberg, B., & Institute for Latin American Integration. (2000). *Capital social y cultura: claves olvidadas del desarrollo*. BID-INTAL.

KPMG. (2022). ¿Cómo es el talento joven? Diverso, flexible y con propósito.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management*. Thomson Learning.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press.

Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. (2025, abril). *Datos de afiliación y paro registrado*.

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2024). Datos de empleo y paro.

Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2019). El talento humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. ResearchGate.

OECD. (2010). *The OECD innovation strategy: Getting a head start on tomorrow*.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2022). *Delivering for Youth: How Governments Can Put Young People at the Centre of the Recovery*.

Peña, H. A. S. (2010). *Gestión del talento humano. Gestión del talento humano.:*

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.8 en línea].

Renzulli, J. S. (1978). What makes giftedness? Reexamining a definition. *Phi Delta Kappan*, 60(3), 180–184.

Salazar, E., De Castro Gregorio, S., & López, P. (2006). Capital intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 37, 1–16.

SEPE. (2025, abril). *Situación del empleo y desempleo de las personas jóvenes en España*. Servicio Público de Empleo Estatal.

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.  
<https://doi.org/10.1108/00197851111145853>

Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Stewart, J., Sempik, A., & Williams, H. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. Chartered Institute of Personnel and Development.

Universidad de Burgos. (2023, julio). Más de 2.400 nuevos alumnos de grado se han matriculado ya en la UBU al cierre del mes de julio.

Universidad de Burgos. (2025, 16 de septiembre). *La Universidad de Burgos inicia el curso 2025-2026 con la mayor matrícula de grado y máster de su historia*. Recuperado de <https://www.ubu.es/noticias/la-universidad-de-burgos-inicia-el-curso-2025-2026-con-la-mayor-matricula-de-grado-y-master-de-su-historia>

Universidad de Burgos. (2025, febrero 23). Presentada en Burgos la Cátedra Michelin de Transferencia de Conocimiento en Automática y Robótica de la UBU.