

cuestión de
Talento.

**RETOS Y OPORTUNIDADES PARA
LAS EMPRESAS Y LOS JÓVENES
ESPAÑOLES TRAS LA PANDEMIA**



Foro de
Marcas Renombradas
Españolas

Promotores:



Socios:



Colaboradores:



ÍNDICE

- 1. Propósito del estudio Cuestión de Talento**
- 2. Antecedentes pre-pandemia Covid-19**
- 3. Resumen ejecutivo**
 - 3.1 El gran cambio generacional
 - 3.2 La brecha entre la oportunidad y la expectativa
 - 3.3 Impacto de la crisis por la pandemia Covid-19
- 4. Metodología del estudio**
- 5. Análisis de los resultados**
 - 5.1 ¿Cómo ha impactado la pandemia en la empleabilidad?
 - 5.2 ¿Cómo iniciar una carrera profesional de éxito?
 - 5.3 ¿Qué es lo más relevante para el talento joven?
 - 5.4 ¿Cómo atraer al talento joven?
 - 5.5 ¿Cuáles son las competencias más demandadas?
 - 5.6 ¿Qué le dirían los jóvenes a las empresas? Y viceversa
 - 5.7 ¿Son los retos de unos las oportunidades para otros?
- 6. Conclusiones del estudio**
- 7. Plan de acción para mejorar la marca empleadora**
- 8. Equipo promotor**
- 9. Agradecimientos a socios y colaboradores**



1. Propósito del estudio

■ Cuestión de Talento

cuestión de
TALENTO.



PROPÓSITO DEL ESTUDIO

CUESTIÓN DE TALENTO

'Cuestión de Talento' es un estudio sobre la empleabilidad y gestión global de talento joven, que permite analizar el gap entre las necesidades de las empresas españolas en el ámbito de gestión global de talento y las aspiraciones del talento joven en formación. El estudio está promovido por Trivu y Foro de Marcas Renombradas Españolas, en colaboración con Catenon, EOI, Esade, ESIC, ICEX, IE, IESE, AEMARK, LLYC y AIESEC.

Los objetivos del presente estudio son:

- ⊕ Conocer el impacto de la pandemia en la empleabilidad y la gestión del talento joven.
- ⊕ Analizar el gap entre las necesidades de las empresas y las aspiraciones profesionales del talento joven.
- ⊕ Identificar retos y oportunidades.
- ⊕ Proponer recomendaciones para impulsar la transformación de las empresas y el futuro de los jóvenes.

Ante los retos de la competitividad global, de la transformación tecnológica y digital, de la emergencia climática y la creciente brecha social, que ahora se han visto agravados por la pandemia, nuestras empresas tienen el desafío de poner el talento en el centro de la organización, ya que son el verdadero motor para conseguir la transformación humana que buscamos y necesitamos.

Gestionar la diversidad, favorecer el desarrollo de carreras profesionales o generar compromiso con la marca son solo algunos de los principales retos a los que el área de gestión de talento de las empresas se enfrentan y, para superarlos, es esencial que comprendan las expectativas y perspectivas de los jóvenes.

Por otra parte, **el talento joven busca tener un empleo significativo, trabajar en compañías con valores que comparten y esperan que las empresas cuenten con un plan de carrera para ellos, que les permita crecer profesional y personalmente.**

El objetivo de este estudio es acercar estas dos visiones para identificar los retos y oportunidades que este nuevo escenario implica y desarrollar estrategias que les permitan conectar, entenderse y evolucionar juntos.

2. Antecedentes pre-pandemia Covid-19

cuestión de
TALENTO.



ANTECEDENTES

PRE-PANDEMIA COVID-19

En el año 2019, justo antes de que se produjese la situación que vivimos actualmente provocada por la pandemia, decidimos lanzar la primera encuesta de Cuestión de Talento.

El tamaño de la muestra de la primera encuesta rondó las 300 respuestas. El 72% correspondieron al talento en formación y el 28% a las empresas, y estos fueron los principales gaps detectados entre los dos grupos:

- ⊕ Mientras **el 81% de las empresas consideraba prioritaria la contratación del talento joven**, el 51% de los jóvenes percibían que no eran la primera opción para ellas.
- ⊕ A la hora de impulsar el engagement del talento joven, las **empresas se centraban en la redacción de las ofertas, en la imagen de la marca en los medios de comunicación y en la página web**; mientras que para los **jóvenes** resultaba más atractiva **la experiencia como clientes de las marcas y conocer sus historias reales**.
- ⊕ Las competencias más valoradas por las **empresas** en los jóvenes eran el **trabajo en equipo, el compromiso y la iniciativa**; pero los **jóvenes** consideraban más relevantes la **creatividad, la resolución de problemas y la capacidad de aprendizaje**.

Una vez identificados los gaps en la fase cuantitativa, gracias a las dinámicas y workshops que se realizaron en la fase cualitativa, fue posible vislumbrar 5 insights o soluciones que pudieran potenciar el acercamiento entre los dos grupos.

- ⊕ **Aspiraciones vs realidad:** las empresas necesitan entender las aspiraciones del talento y buscar elementos motivadores que lo atraigan, acercando la realidad de las empresas a los jóvenes a través de historias reales y dinámicas que les permitan descubrir el día a día de las marcas y sus necesidades reales.
- ⊕ **Atracción del talento joven:** generar modelos de atracción de talento innovando en el sector de RR.HH. Mejorar los procesos de selección haciéndolos más realistas y ágiles.

ANTECEDENTES

PRE-PANDEMIA COVID-19

- ⊕ **Engagement con la marca:** mejorar los flujos de trabajo, la comunicación y la transparencia. Entender que para las generaciones que vienen, los modelos de comunicación y las temáticas escogidas hasta ahora, no son tan relevantes y que ellos serán el futuro y la continuidad de la empresa.
- ⊕ **Competencias y habilidades:** alinear la formación con las necesidades reales empresariales. Ajustar las expectativas de los jóvenes a la realidad actual, pero mirando siempre al futuro y manteniendo una mentalidad abierta, de escucha.
- ⊕ **Proyección internacional:** diseñar estrategias motivadoras y de aumento de responsabilidades. Favorecer que los jóvenes perciban que se les tiene en cuenta, que se ha depositado una confianza en ellos y que por lo tanto, también tienen una responsabilidad.

Estos son los antecedentes del nuevo estudio que tienes ante ti, pero la llegada de la pandemia en 2020 ha supuesto una revolución sin precedentes en aspectos como la enseñanza y la organización de actividades en los centros de formación, así como en la relación de los jóvenes con las empresas y ese primer contacto que tienen con ellas.

Por otro lado, la crisis económica y empresarial ha impactado a la totalidad de las empresas, acelerando procesos de transformación que ya venía marcando el siglo XXI, la demanda de nuevos perfiles y cambiando la relación con los empleados.

Es por ello que desde el Foro de Marcas Renombradas Españolas y Trivu se planteó la necesidad de volver a realizar el estudio con el objetivo de poder entender cómo han afectado estos cambios a los resultados que se obtuvieron en su día y poder ofrecer una visión real y más ajustada a esta nueva etapa que comienza.

3. Resumen Ejecutivo

cuestión de
TALENTO.



RESUMEN EJECUTIVO

1. EL GRAN CAMBIO GENERACIONAL

La globalización, los cambios socioeconómicos y la revolución digital, entre otros aspectos, han dado forma a una **generación de jóvenes profesionales con nuevos intereses, valores y preocupaciones** a la hora de desenvolverse en el mercado laboral.

Ante la necesidad de las empresas de atraer talento joven y las dificultades que muchas veces encuentran para entablar una comunicación y una relación de valor con ellos, investigamos las diferencias de opinión entre los dos grupos para saber **cuáles son los valores que más atraen a los jóvenes y cuáles comunican las empresas.**

- ⊕ Para el **71% de los jóvenes**, el hecho de que ya conozcan la marca y **les guste como consumidores o usuarios** es el factor al que más valor dan, **junto a las políticas de responsabilidad social, la historia y los valores.**
- ⊕ Llama la atención que el aspecto que **menos interesa a los jóvenes** sobre las marcas es **su mensaje en los medios de comunicación** en el sentido amplio (9,43%) y, sin embargo, gracias a ella conocen los valores que, según indican, es lo que más les atrae de las marcas.
- ⊕ Por parte de las **empresas**, vemos que hay aspectos en los que coinciden con los jóvenes, como la importancia de la marca, su historia y sus valores a la hora de atraer talento. Sin embargo, **no creen que la responsabilidad social sea un factor tan decisivo** (14,96%) y dan más valor a la comunicación que hacen para conectar con ellos, (14,10%, frente al 9,43% de los jóvenes).
- ⊕ Otro dato importante es que las empresas consideran haber hecho un **esfuerzo comunicativo durante la pandemia para mejorar su marca empleadora, mientras que para los jóvenes no ha mejorado ni empeorado su percepción.**

REFLEXIONES

Sería interesante ver qué resultados obtendrían las empresas si enfocaran sus esfuerzos de comunicación en potenciar y dar a conocer sus políticas de responsabilidad social y su cultura.

Lo mismo ocurre con el tipo de canales y formatos que emplean para **conectar con el talento joven, que no acaban de ser efectivos.**

RESUMEN EJECUTIVO

2. LA BRECHA ENTRE LA OPORTUNIDAD Y LA EXPECTATIVA

En una realidad en la que las empresas comienzan a mirar **más allá de la formación** y a dar mayor importancia a las competencias personales, al tiempo que la digitalización exige tanto a las marcas como a los jóvenes adaptarse a un mundo en constante cambio, es importante conocer si los dos grupos coinciden en esas competencias para poder crear oportunidades que permitan al mercado seguir creciendo.

Las **habilidades digitales, las soft skills y la cultura empresarial** son las protagonistas de nuestro presente y posiblemente del futuro. Por eso en este punto del informe nos disponemos a averiguar en qué puntos coinciden o difieren las necesidades de las marcas y lo que perciben los jóvenes de ellas.

- ⊕ Si hablamos de competencias, los dos grupos coinciden en que el **compromiso** con el trabajo y la empresa es una de las más demandadas. Pero, mientras que **para las marcas esta es la competencia más importante** a la hora de apostar por un candidato/a (24,41%), los **jóvenes perciben que los conocimientos tecnológicos son el principal requisito** para poder pasar un proceso de selección (22,95%).
- ⊕ Por el contrario, parece que las competencias tecnológicas son el aspecto menos importante **para las marcas** (12,42%) y hay otras como la **adaptabilidad y el trabajo en equipo**, que valoran mucho más a la hora de escoger a un candidato. Es decir que, para este grupo, **las llamadas soft skills cobran cada vez más protagonismo** frente a otros aspectos más técnicos.
- ⊕ Además, si cruzamos este dato con otros que hemos obtenido preguntando por el impacto de la crisis actual a la hora de buscar trabajo, vemos que **para el 25% de las empresas ha habido un aumento de la oferta laboral en carreras relacionadas con la tecnología y la digitalización** y, por lo tanto, coincide con esa percepción que tienen los jóvenes de que las competencias digitales son las más demandadas.

REFLEXIONES

Existen **diferencias** entre los dos grupos: **las empresas buscan compromiso, adaptabilidad, iniciativa y trabajo en equipo**, mientras que **el talento joven percibe que las competencias tecnológicas son su mejor carta de presentación para acceder a ellas**. Lo cierto es que este punto es el que presenta una mayor diferencia de opiniones: un 22,95% de los jóvenes cree que las empresas buscan expertos en tecnología, frente al 12,42% de las empresas. Las otras competencias tienen una importancia similar para los dos y, por lo tanto, podemos decir que van de la mano.

RESUMEN EJECUTIVO

3. IMPACTO DE LA CRISIS POR LA PANDEMIA DE LA COVID-19

La crisis que estamos viviendo en la actualidad afecta a nuestra sociedad en muchos aspectos: la economía, el mercado laboral, la manera en la que nos relacionamos y, por supuesto, cómo trabajamos.

Ante tanto cambio, es inevitable que la oferta laboral se vea afectada pero, gracias a este estudio y a los datos obtenidos de él, podemos ver que más allá de las conclusiones evidentes que todos podemos sacar, existen oportunidades de las que tanto las empresas como los jóvenes se pueden beneficiar.

- ⊕ *Hay 2 puntos clave en los que **coinciden jóvenes y empresas y son la disminución de la oferta y el aumento de la precariedad laboral**. Dos aspectos que esperábamos ver reflejados en este estudio dada la situación actual y que vienen a confirmar esa preocupación que todos compartimos y la necesidad de adoptar medidas que impulsen el mercado.*
- ⊕ *Si bien estos factores son reconocidos por las empresas, hay otro que tiene aún más importancia o peso para este grupo y es el **aumento de la oferta en carreras relacionadas con la tecnología y la digitalización**.*
- ⊕ *Es decir, que aunque en general el volumen de ofertas laborales que emiten sus empresas ha disminuido, sí que existe un repunte para aquellas carreras del ámbito digital y por lo tanto, es **un sector del mercado que crece y que tiene necesidad de encontrar perfiles especializados**.*
- ⊕ *Si nos centramos en el grupo de los **jóvenes**, ellos además observan una **mayor exigencia en los procesos de selección y no creen que el teletrabajo les aporte más oportunidades en el mercado laboral**.*

REFLEXIONES

Los datos corroboran una realidad de la que todos somos conscientes, que la crisis actual ha traído consigo una disminución de la oferta laboral, sobre todo para los jóvenes, y mayor precariedad.

Lo llamativo es que para el 24,57% de las empresas existe un aumento de la oferta en carreras tecnológicas, mientras que solo un 13,29% de los jóvenes encuestados lo percibe así.

4 ■ Metodología del estudio

cuestión de
TALENTO.



METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

El estudio Cuestión de Talento se ha realizado mediante una **encuesta espejo** que se envió tanto a empresas como a jóvenes en formación, con 19 preguntas muy similares adaptadas a las realidades de cada grupo.

De las 19 respuestas hay 7 preguntas cerradas con respuesta múltiple, 6 preguntas de respuesta a escala y 6 preguntas de datos estadísticos. La gestión de la encuesta ha sido nacional y online a través de los canales de difusión (correo electrónico y redes sociales) de los promotores, socios y colaboradores del estudio.

La recopilación de datos se realizó entre el 10 de febrero y el 24 de marzo de 2021.

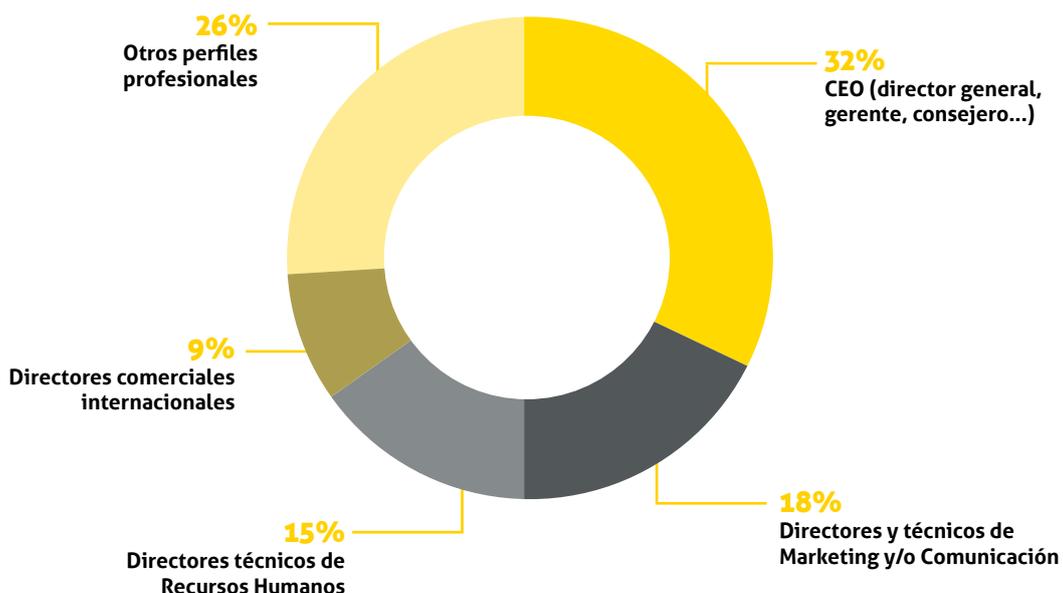
¿Quién ha participado en el estudio?

En total se recopilaron 881 respuestas; 647 correspondientes al talento joven en formación y 234 a profesionales en activo del tejido empresarial español.

Profesionales en activo:

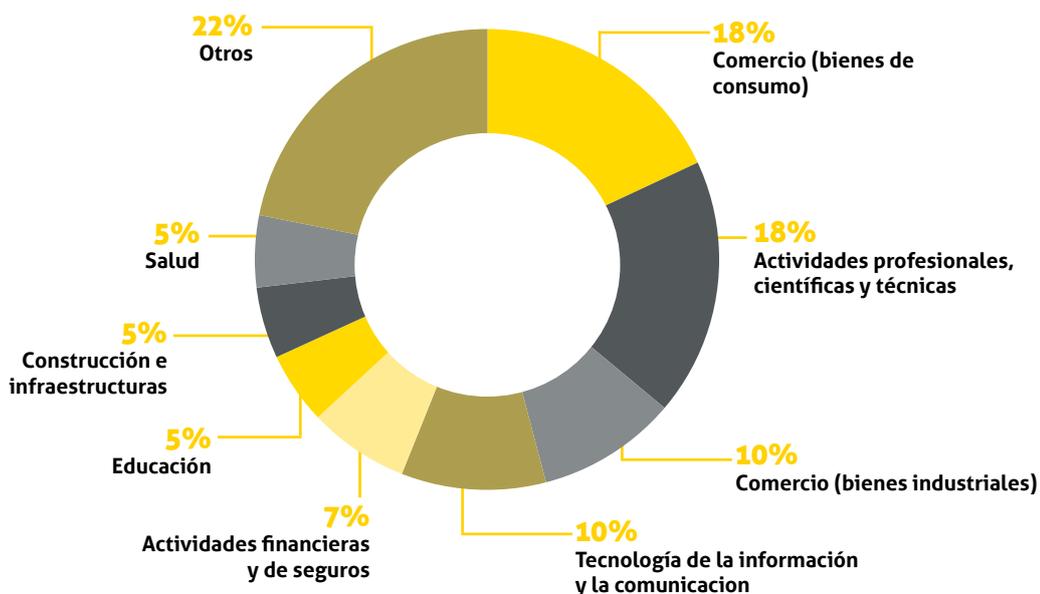
Su percepción refleja la gestión interna y externa del talento por parte de las empresas en las que trabajan.

PERFIL PROFESIONAL:

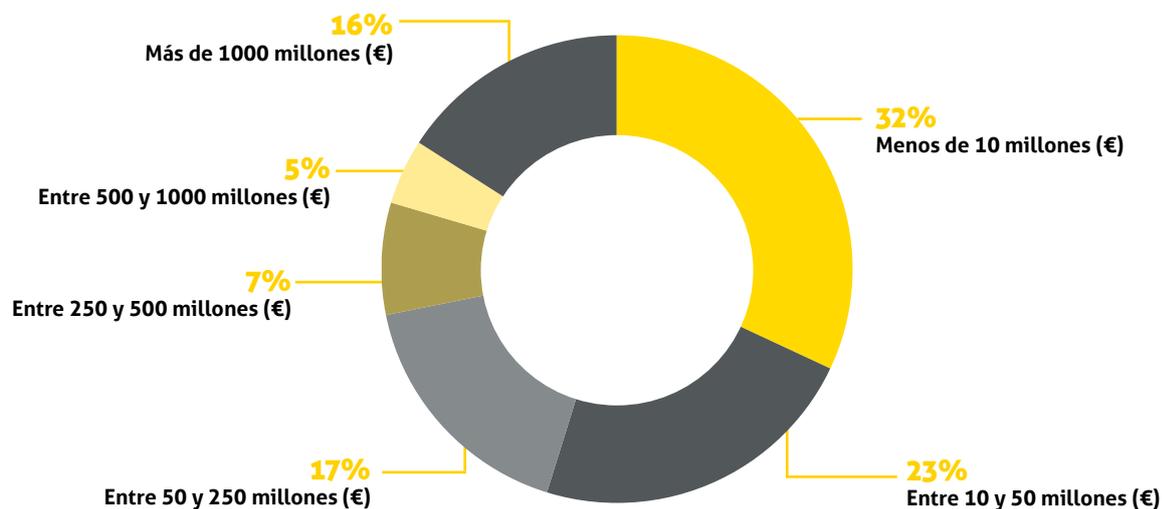


METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

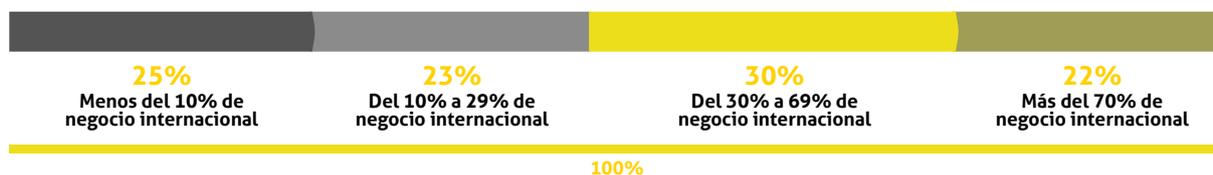
SECTOR DE ACTIVIDAD:



FACTURACIÓN ANUAL:



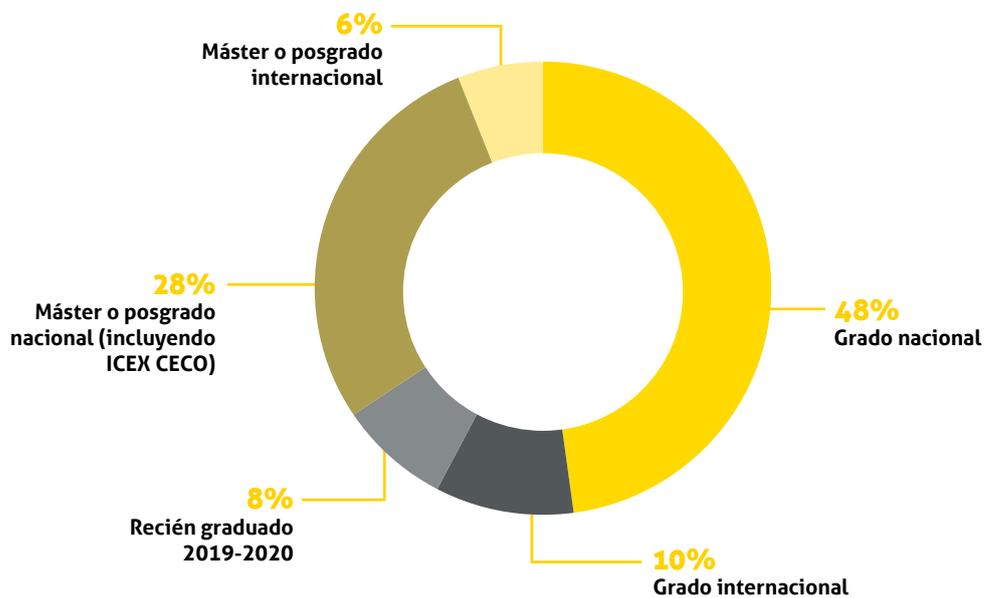
PORCENTAJE DE NEGOCIO INTERNACIONAL:



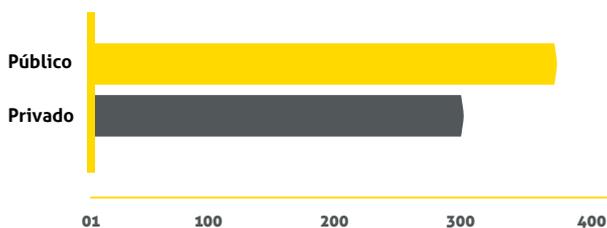
METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Talento en formación: actualmente todos están estudiando o se han graduado en el último curso en nuestro país una carrera, posgrado o máster.

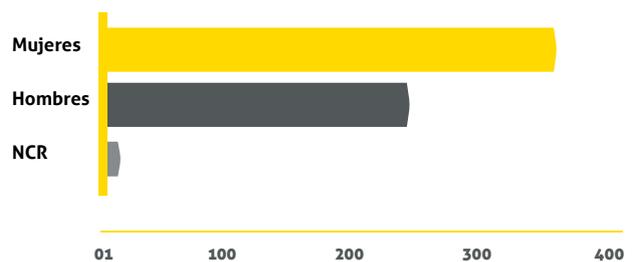
PERFIL ACADÉMICO:



CENTRO DE ESTUDIOS:



SEXO:



5 ■ Análisis de los resultados

cuestión de
TALENTO.



análisis

De LOS RESULTADOS

Los siguientes datos, reflexiones y conclusiones son el resultado de un análisis en profundidad en el que se han contrapuesto las opiniones y perspectivas de los siguientes grupos que forman parte de la muestra de este estudio:



Estudiantes de centros Públicos vs. Privados



Estudiantes de Grado vs. Posgrado



Mujeres vs. Hombres



Microempresas vs. Pymes vs. Empresas grandes vs. Empresas muy grandes



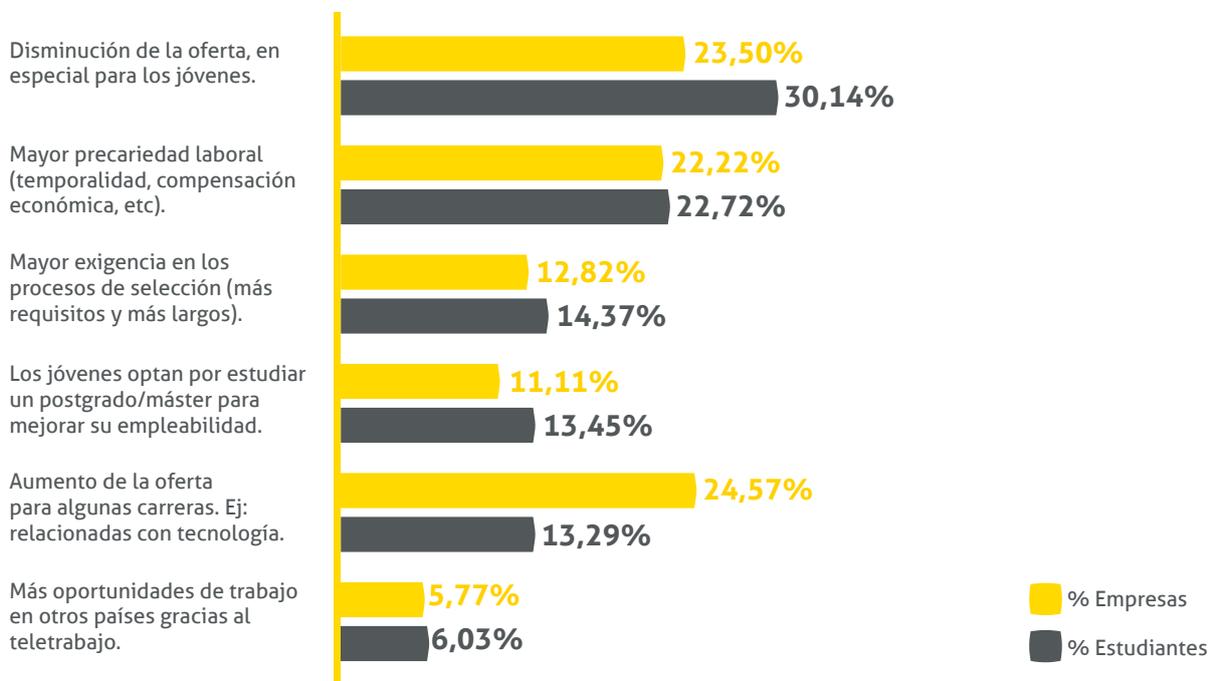
Empresas con menos del 10% de negocio internacional vs. Empresas de 10% a 30% vs. Empresas de 30% a 70% vs. Empresas con más del 70%

5.1

¿cómo Ha IMPACTADO La PANDEMIA en La EMPLEABILIDAD?

Empezar una carrera profesional nunca es fácil, y para jóvenes con poca o ninguna experiencia, todavía menos. Esta pandemia no solo ha llegado de forma inesperada, sino que ha tenido un impacto inmediato en prácticamente todos los sectores de actividad, en todos los países y para todas las franjas de edad.

⊕ ¿En qué aspectos crees que ha impactado más la crisis actual?



Jóvenes

El 53% de talento joven destaca la disminución de la oferta, en especial para los jóvenes (30%) y mayor precariedad laboral (23%) como las principales consecuencias de la pandemia.

empresas

Para las empresas el impacto más significativo es el aumento de oferta para algunas carreras, especialmente las relacionadas con la tecnología y digitalización (25%), aunque reconocen que en general hay una disminución de oferta (23%) y una mayor precariedad (22%).

MIRADA INDISCRETA DEL IMPACTO DE LA PANDEMIA

Percepción del talento joven:



Los estudiantes de las universidades y escuelas públicas han destacado la importancia de realizar un postgrado o máster para mejorar su empleabilidad en el futuro, frente a los estudiantes de las escuelas y universidades privadas.



Tanto los estudiantes de grado como de posgrado no ven el teletrabajo como vía de mayores oportunidades de empleo, siendo los de posgrado los más críticos.



Las mujeres acusan más la disminución de la oferta y la precariedad laboral que los hombres.

Percepción de los profesionales en activo:



El aumento de la oferta para algunas carreras, por ejemplo las relacionadas con la tecnología y digitalización, es especialmente destacado por las empresas medianas y grandes. La disminución de la oferta, en especial para los jóvenes, es el impacto principal de la crisis para las empresas muy grandes, mientras que el ajuste a la baja de condiciones de contratación afecta más a las pequeñas.



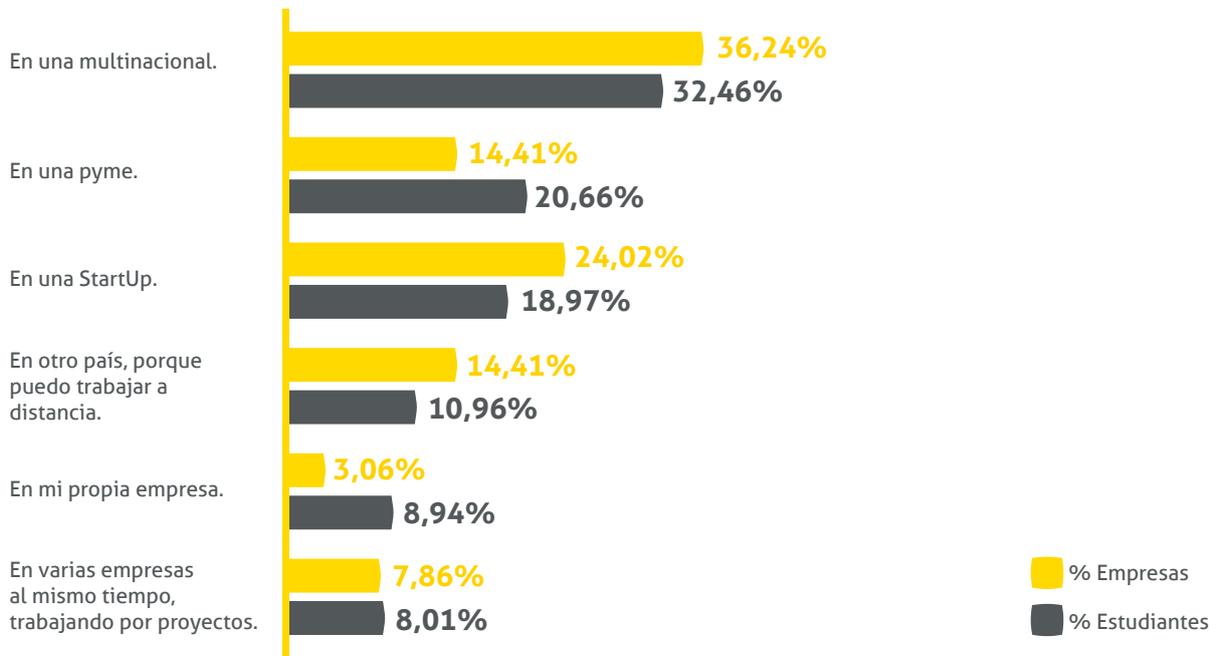
Las empresas más internacionalizadas destacan en primer lugar la disminución de la oferta. Las que tienen el negocio internacional entre 30% y 70% de su facturación, afirman que el impacto más grande está en el aumento de la oferta para algunas carreras, por ejemplo, las relacionadas con la tecnología y la digitalización. Las empresas con poca o ninguna internacionalización, destacan en primer lugar el ajuste a la baja de condiciones de contratación.

5.2

¿CÓMO INICIAR UNA CARRERA PROFESIONAL DE ÉXITO?

En un contexto en el que la oferta laboral es cada vez menor, al tiempo que la precariedad aumenta, no es de extrañar que el inicio de una carrera profesional sea extremadamente difícil para el talento joven de nuestro país. Si bien las empresas necesitan perfiles jóvenes preparados, aún tienen pendiente el reto de entenderlos y darles una oportunidad sin exigir aquello que no tienen: experiencia. Pero no es solo darles trabajo, sino también reconocerlo a través del sueldo, planes de carrera y proyección profesional.

⊕ **¿Dónde crees que resultará más sencillo iniciar (o reorientar) la carrera profesional para los jóvenes?**



JÓVENES

En general, la opinión de los jóvenes y de las empresas coincide bastante, siendo la respuesta mayoritaria "en una multinacional" (32% estudiantes vs 36% empresas). Los jóvenes valoran las pymes como la segunda opción para encontrar trabajo tras la carrera (20%).

EMPRESAS

Las empresas, no obstante, consideran que antes que en una pyme los jóvenes tendrán más fácil encontrar trabajo en una start-up (24%), de hecho, trabajar en una pyme estaría al mismo nivel que la oportunidad de trabajar en otro país a distancia (14% en ambos casos).

MIRADA INDISCRETA DEL INICIO DE LA CARRERA

Percepción del talento joven:



Los estudiantes de las universidades y escuelas privadas dan una valoración más alta a la facilidad de iniciar la carrera en una start-up que los estudiantes de las escuelas y universidades públicas.



Tanto los estudiantes de grado como de posgrado consideran la oportunidad de trabajar como autónomo en su propia empresa, por encima de la opción de trabajar en varias empresas a la vez.



Las mujeres ven una oportunidad mayor en la start-up, en comparación con los hombres, seguramente por la disminución de la oferta que ellas acusan más.

Percepción de los profesionales en activo:



Las empresas grandes y muy grandes creen que la mayor oportunidad para los jóvenes la ofrecen ellas mismas. Lo interesante es que en realidad, las pymes y las microempresas (muchas de ellas start-ups) suelen ser la primera opción de los jóvenes, aunque sea al inicio de su carrera profesional.



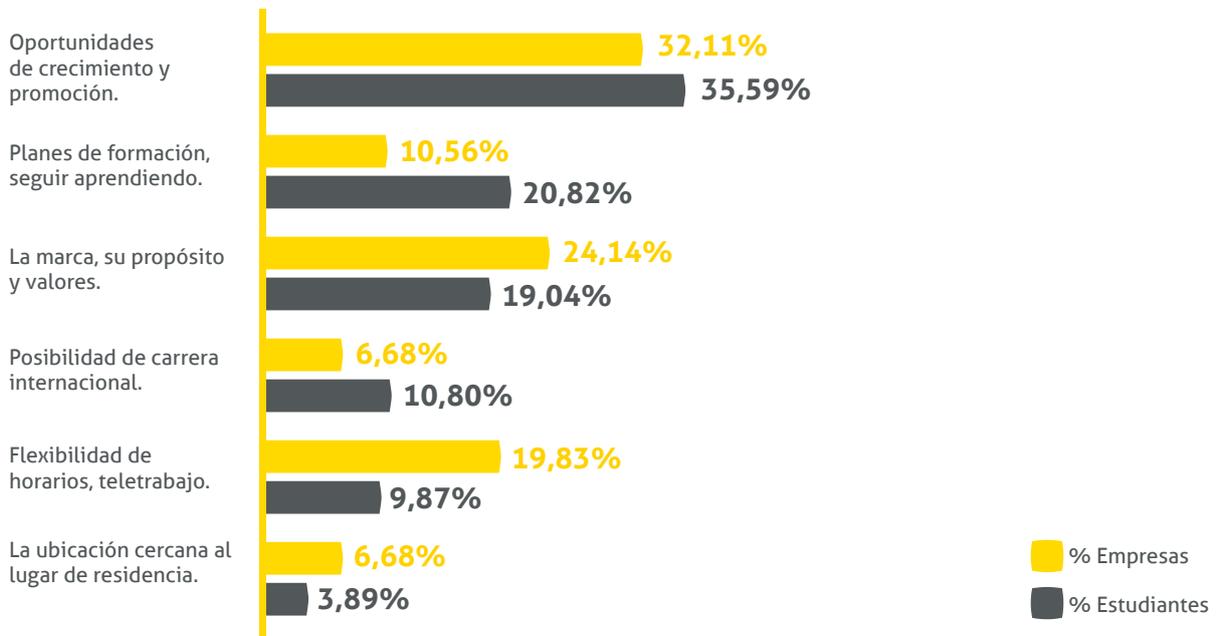
Las empresas más internacionalizadas consideran que la dimensión de la empresa facilita la empleabilidad, mientras que las compañías con un negocio internacional entre 10% y 30% ven mayores oportunidades en proyectos más reducidos, como una start-up y una pyme.

5.3

¿qué es LO más RELEVANTE PARA EL TALENTO JOVEN?

Una de las claves para la competitividad de las empresas es contar con un equipo humano cuyos miembros den lo mejor de sí mismos y sean capaces de desarrollar al máximo sus habilidades y competencias, tanto a nivel personal como colectivo. Los expertos afirman que esto solo se consigue reforzando la motivación laboral y, si hablamos de los jóvenes, vemos que tienen un gran interés en formar parte de empresas que promuevan valores solidarios, como la lucha contra la crisis climática y la justicia económica y social.

⊕ **¿Qué aspectos son más relevantes para el talento joven a la hora de elegir una empresa en la que trabajar?**



JÓVENES

Es lógico que las oportunidades de crecimiento y promoción destaquen como los aspectos más relevantes a la hora de elegir una empresa en la que trabajar (36% para los jóvenes y 32% para las empresas que ofrecen estas oportunidades), pero es incluso más importante destacar que para el talento joven tienen un peso muy significativo valores menos "económicos": poder seguir aprendiendo (21%), el propósito y los valores de la marca (19%).

EMPRESAS

Mientras las empresas invierten en la marca empleadora para atraer al talento (24%), son aspectos como la flexibilidad y el teletrabajo los que consideran más atractivos para el talento joven (20%), por encima de otros como la formación, la carrera profesional o la ubicación. Merece la pena subrayar que las visiones sobre la flexibilidad laboral u oportunidades de seguir aprendiendo, tienen gaps relevantes entre la visión de los jóvenes y de las empresas (2:1).

MIRADA INDISCRETA DE LA MOTIVACIÓN

Percepción del talento joven:



Para los estudiantes de las universidades y escuelas privadas el propósito y los valores de marca tienen una relevancia destacada. En cambio, a los estudiantes de los centros públicos les atraen más los planes de formación y seguir aprendiendo.



Los estudiantes de posgrado se sienten más motivados por la flexibilidad de horarios y el teletrabajo que los de grado.



Los hombres puntúan más alto las oportunidades de crecimiento y promoción que las mujeres. Mientras que para las mujeres, aunque estas también son relevantes, del mismo modo lo son los valores y el propósito de la marca.

Percepción de los profesionales en activo:



Tanto las pymes, como las empresas grandes y muy grandes, perciben que la ubicación es un factor de motivación para elegir una empresa superior a la posibilidad de una carrera internacional o de la oportunidad de seguir aprendiendo.



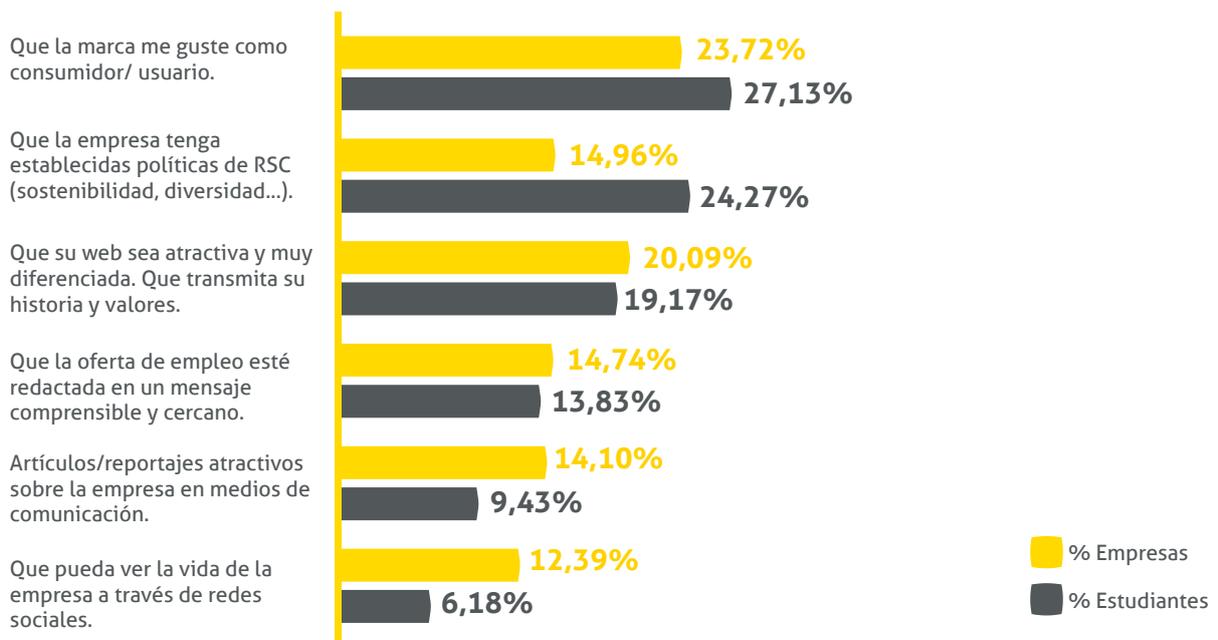
Las empresas más globales ven claramente que ofrecer una carrera internacional es una oportunidad para motivar a los empleados. Independientemente del grado de internacionalización, las empresas defienden el propósito y los valores de marca como referencia para elegir la empresa en la que trabajar.

5.4

¿cómo atraer al TALENTO JOVEN?

El auge de las start-ups, la valentía y la voluntad de emprender o trabajar por proyectos en diferentes países y empresas a la vez, supone para las compañías una dura competencia a la hora de atraer al 'mejor talento'. Para los trabajadores más jóvenes – los millennials y los de la generación Z - la cultura y la reputación corporativa de una empresa son cada vez más relevantes. Pero también lo es la marca, pues los jóvenes establecen una relación emocional con aquellas que consumen y usan. Las empresas que sepan adaptarse, cambiar su estrategia y conectar con este target, tendrán mayores oportunidades de atraer a este talento joven como futuros empleados.

⊕ ¿Cuáles de los siguientes factores de una empresa les resultan más atractivos a los jóvenes a la hora de entrar en el proceso de selección?



JÓVENES

Marca, responsabilidad social y valores: suman el 71% de respuestas de los jóvenes en los factores les resultan más atractivos de una empresa para entrar en un proceso de selección.

Destaca la importancia que otorga el talento joven, cada vez más, a las políticas de diversidad, igualdad, desarrollo sostenible, etc. con un 24%.

EMPRESAS

Las empresas también ven importante las políticas de diversidad, igualdad y desarrollo sostenible con un 15%, un poco menos que los jóvenes. También destacan cuidar a los empleados por ser los mejores embajadores de la marca, junto con la imagen que se transmite desde la web corporativa. Dos ámbitos en los que coinciden las empresas de todos los tamaños.

MIRADA INDISCRETA DE LA ATRACCIÓN

Percepción del talento joven:



Las políticas de desarrollo sostenible, de diversidad, etc. cada vez ganan más peso a la hora de decidir entrar en un proceso de selección, sobre todo entre los estudiantes de centros de estudios privados.



Los estudiantes de posgrado le dan más importancia a que la página web de la empresa sea atractiva y muy diferenciada y que transmita su historia y valores.



En la decisión de las mujeres el factor más relevante son las políticas de igualdad, desarrollo sostenible y diversidad.

Percepción de los profesionales en activo:



Las empresas muy grandes lideran el cambio de cultura apostando por la responsabilidad social corporativa y medioambiental porque saben que para el talento joven es clave a la hora de valorar a las empresas. Las pymes y microempresas destacan el cuidado en el lenguaje de las ofertas, para que sea comprensible y cercano.



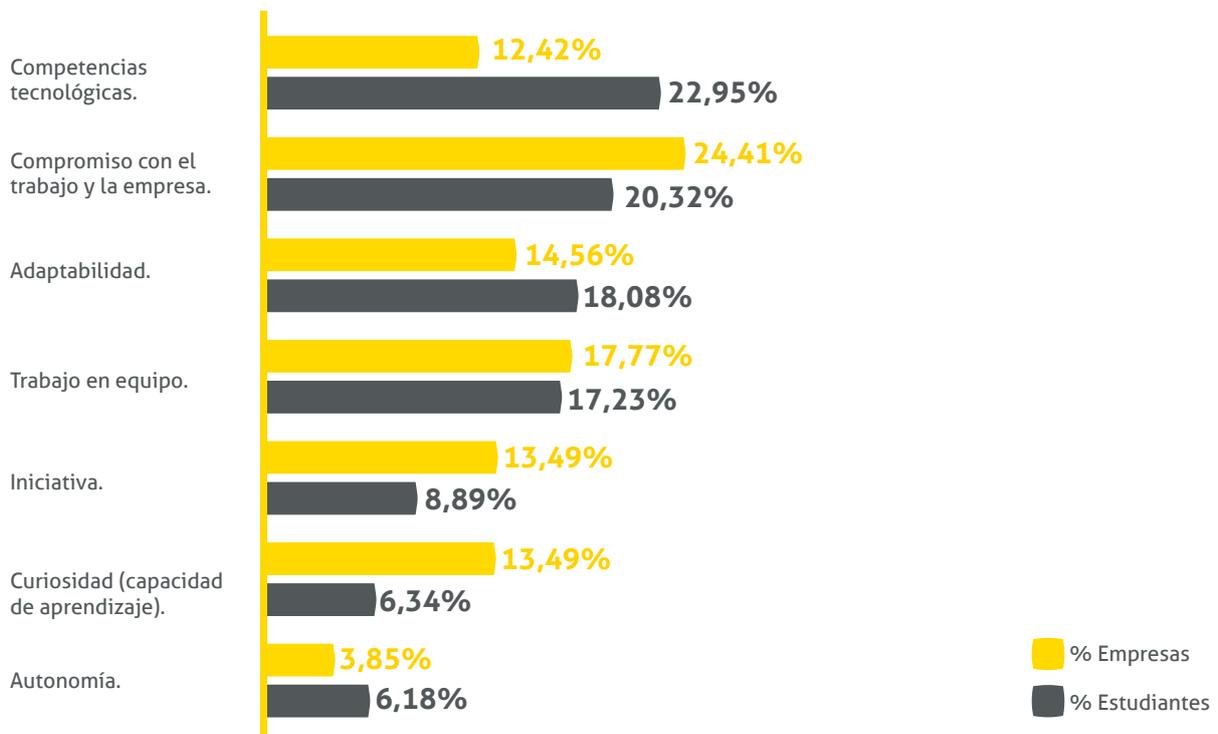
Las empresas más globales consideran que los empleados son los mejores embajadores de la marca, de su cultura y sus valores. Mientras que las microempresas reconocen que no tienen políticas de RSC suficientemente potentes para atraer al talento joven.

5.5

¿CUÁLES SON LAS COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS?

¿Qué es lo que buscan y necesitan las empresas? ¿Por qué hay tantos jóvenes con formación superior que no encuentran empleo? Una de las posibles explicaciones sería la necesidad cada vez mayor de que, además de los conocimientos técnicos digitales, los empleados cuenten con habilidades blandas o soft skills, como la capacidad de comunicación, de trabajo en equipo, adaptabilidad, resiliencia, iniciativa, etc.

⊕ De las siguientes competencias, ¿cuáles crees que son las más demandadas por las empresas?



JÓVENES

Los jóvenes perciben que las competencias más demandadas actualmente por las empresas son las tecnológicas (23%), las de compromiso con el trabajo y la empresa (20%) y la adaptabilidad (18%).

EMPRESAS

Mientras que las empresas definen sus prioridades en: compromiso con el trabajo y la empresa (25%), trabajo en equipo (18%) y adaptabilidad (15%), estando las competencias tecnológicas en el penúltimo lugar con un 12%.

MIRADA INDISCRETA SOBRE LAS COMPETENCIAS

Percepción del talento joven:



La percepción de las competencias tecnológicas como las más demandadas por las empresas es igual en la educación privada que en la pública.



Los estudiantes de grado son el único grupo que está alineado con la visión de las empresas: destacan el compromiso con el trabajo y la empresa, y otorgan una puntuación más elevada que otros grupos al trabajo en equipo.



Las mujeres perciben más presión para demostrar las competencias tecnológicas que los hombres.

Percepción de los profesionales en activo:



Las microempresas sitúan en segundo lugar las competencias tecnológicas. Las pymes valoran más la curiosidad que la adaptabilidad y las grandes y muy grandes premian la iniciativa, como tercera competencia más valiosa.



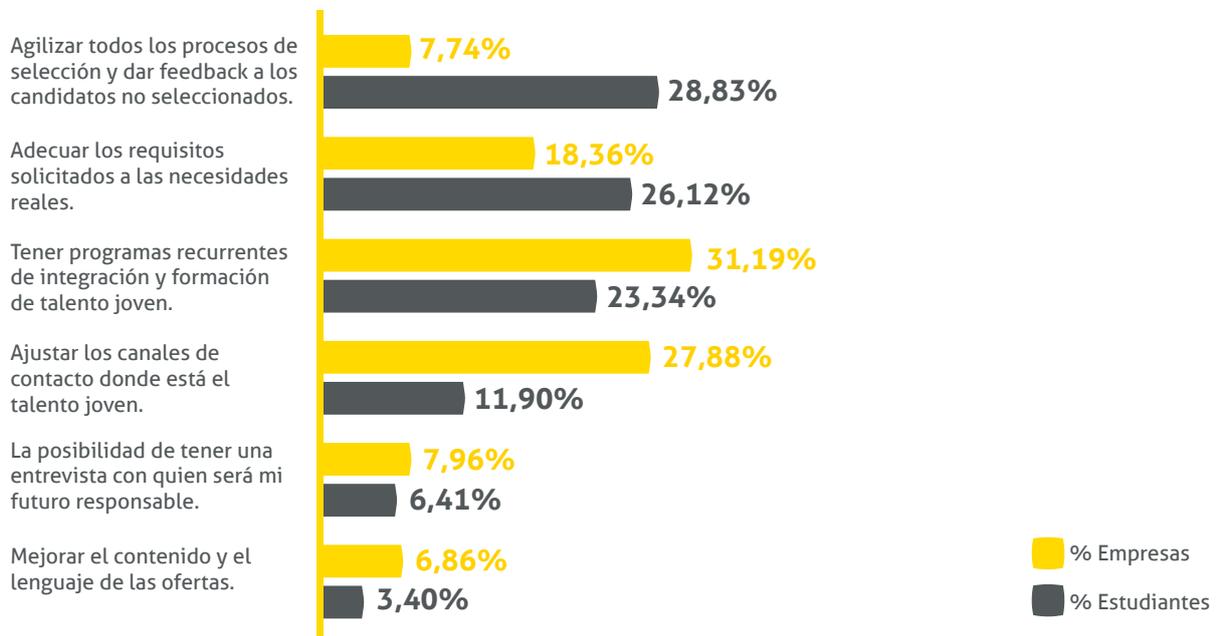
Un dato curioso de las que tienen el negocio internacional entre 30% y 70% de su facturación, es que entre la competencia de mayor valoración – compromiso - y de la más baja – autonomía -, el resto de las competencias tiene la misma puntuación.

5.6

¿QUÉ LE DIRÍAN LOS JÓVENES A LAS EMPRESAS? Y VICEVERSA

Llegados a este punto del estudio, se han visto cuáles son las opiniones y percepciones de los jóvenes y las organizaciones respecto a una serie de preguntas comunes que se han realizado. Pero, ¿qué pasaría si se juntaran y se dijeran las opiniones que tienen los unos sobre los otros? ¿Qué se dirían? ¡Vamos a verlo!

5.6.1 Jóvenes a Las empresas



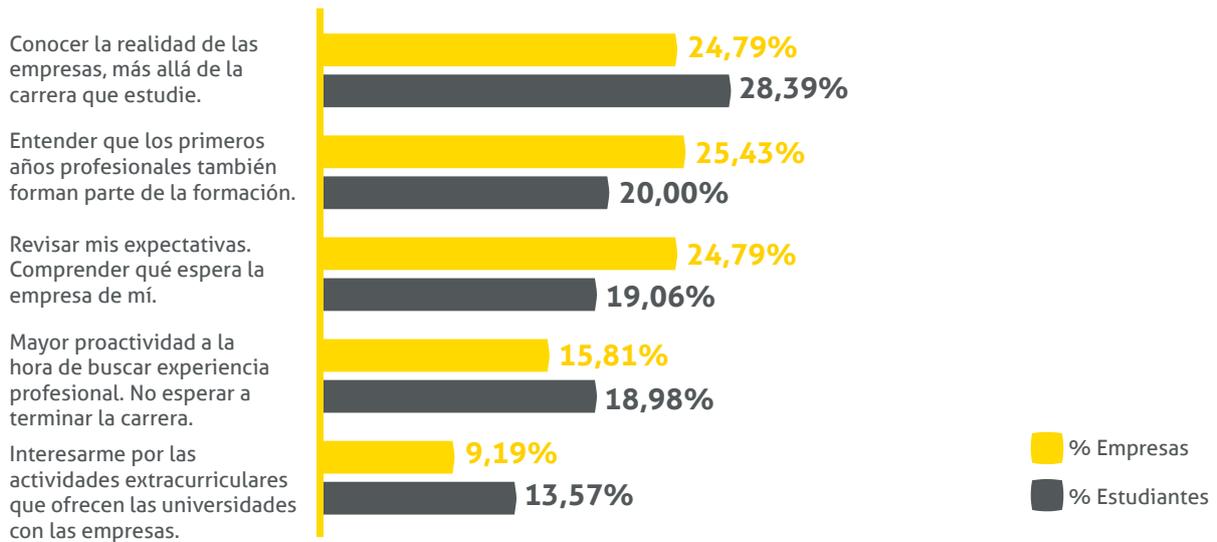
En materia de empleabilidad, atracción y gestión del talento, los jóvenes consideran que las empresas deberían mejorar en los siguientes aspectos:

- ⊕ **Agilizar los procesos de selección y dar feedback a los candidatos no seleccionados (29%).**
Lo destacan especialmente los estudiantes de centros privados y posgrado, con un 36%.
- ⊕ **Adecuar los requisitos solicitados a las necesidades reales (26%).**
- ⊕ **Tener programas recurrentes de integración y formación de talento joven (23%).**
Lo destacan especialmente los estudiantes de centros públicos, de grado y mujeres, con un 26%.
- ⊕ **Mejorar la comunicación con los jóvenes empleando canales en los que estén presentes, con mensajes relevantes, coherentes y sinceros (12%).**

5.6

¿QUÉ LE DIRÍAN LOS JÓVENES A LAS EMPRESAS? Y VICEVERSA

5.6.2 EMPRESAS A LOS JÓVENES



Desde el punto de vista de las empresas, los jóvenes deberían mejorar en los siguientes aspectos para tener una primera experiencia profesional más positiva:

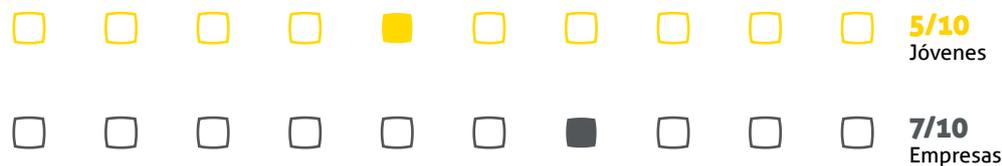
- ⊕ **Entender que los primeros años profesionales también forman parte de la formación (25%).**
Lo destacan especialmente las pymes (28%) y las empresas grandes (33%), así como todas las empresas con más del 10% de negocio internacional (27%).
- ⊕ **Revisar sus expectativas y comprender qué espera la empresa de ellos (25%).**
Lo destacan especialmente las microempresas con 28%, y también las empresas en diferentes fases de internacionalización entre 30% y 70%. Aunque un poco lejos de la visión de la empresa, los que más lo reconocen son los estudiantes de centros de educación privados, de posgrado y mujeres, con un 20%.
- ⊕ **Conocer mejor la realidad de las empresas, más allá de la carrera que estudien (25%).**
Las empresas que más lo destacan son las muy grandes con un 31% y curiosamente también las empresas con un negocio internacional mínimo. Lo destacan incluso por encima de la opinión media de las empresas los estudiantes de centros públicos y de grado con un 29%.

5.7

¿SON LOS RETOS DE UNOS LAS OPORTUNIDADES PARA OTROS?

Hemos analizado los cambios en las percepciones para ver las oportunidades y poder actuar desde la perspectiva del otro para ver las diferencias entre los estudiantes y empresas. A continuación mostramos aquellas dos preguntas donde la diferencia es más significativa:

⊕ Incorporación del talento joven:



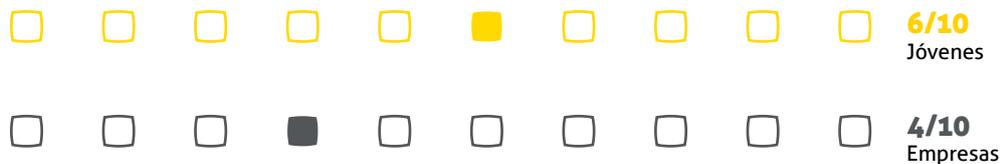
RETO:

Saber transmitir y comunicar al mercado laboral la voluntad y la necesidad de incorporar al talento joven.

OPORTUNIDAD:

Apostar por el talento joven, preparado y capacitado para hacer frente a las necesidades del momento. Poner en valor la posibilidad de desarrollar una carrera internacional.

⊕ Tener imagen realista sobre las necesidades y funcionamiento de las empresas:



RETO:

Visibilizar y explicar de forma más transparente y clara las necesidades de las empresas a los jóvenes estudiantes.

OPORTUNIDAD:

Establecer una relación más cercana entre las empresas y los estudiantes para alinear los aprendizajes y mejorar la empleabilidad, y también ofrecer más información no solo sobre los perfiles que se buscan, sino sobre la propia empresa.

5.7

¿SON LOS RETOS DE UNOS LAS OPORTUNIDADES PARA OTROS?

A continuación mostramos las 4 percepciones donde no hay una diferencia significativa.

⊕ La percepción de los jóvenes sobre las empresas después de la pandemia



⊕ Presencia internacional de la empresa como factor diferenciador



⊕ La preferencia del teletrabajo como modelo de trabajo



⊕ La importancia de conocer e informarse sobre la empresa a la que aplicas.



6. Conclusiones del estudio

cuestión de
TALENTO.



CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

El presente informe concluye que existen 5 gaps entre las expectativas de las nuevas generaciones y las necesidades de las marcas, y 3 espejos que reflejan la opinión que los jóvenes tienen de las empresas y viceversa.

⊕ GAP DE OPORTUNIDAD

“Cambiemos la percepción que los jóvenes tienen de la realidad empresarial, desde su formación”.

*Las **empresas** tienen una visión integral de sus negocios y son conscientes de los retos a los que se enfrentan, como la necesidad de cambiar a una cultura digital y atraer talento joven con mentalidad y capacidades digitales.*

*Los **jóvenes**, por su parte, no perciben que este sea uno de los principales retos de las organizaciones, no les llega esa demanda de perfiles digitales y, por lo tanto, no son conscientes de la oportunidad de entrada al mercado que existe en este momento.*

Es importante que las empresas e instituciones busquen vías atractivas para el talento joven, que desde su formación les hagan ver la realidad del mercado al que se van a enfrentar.

⊕ GAP DE MACRODESAFÍOS

“RSC, valores y marca: el conjunto coherente y auténtico resulta más atractivo”.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) están presentes en muchos niveles y ámbitos de nuestra sociedad: garantizar una vida sostenible, pacífica, próspera y equitativa en todo el mundo, ahora y en un futuro próximo. Se estima que tenemos la generación joven más grande en la historia y según los datos recopilados en este estudio, estos aspectos, junto con la marca y los valores de las empresas, son los que más les atraen a la hora de tomar una decisión sobre su futuro profesional.

Teniendo en cuenta las dificultades que tanto las pequeñas como grandes empresas tienen a la hora de conectar con esta generación, estamos ante una gran oportunidad de poder vincular al talento joven a través de proyectos relacionados con estos valores.

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

⊕ GAP DE REALIDAD

“La multinacional sigue siendo un puesto de trabajo aspiracional, mientras que las pymes no consiguen conectar con el talento joven”.

*La mayoría de las pequeñas y medianas **empresas** encaran el horizonte pospandémico con importantes desafíos que, según cómo los gestionen, pueden salir reforzadas o no. Ello depende en gran medida de contar con el mejor talento joven en sus equipos y aunque las pymes saben que son una gran oportunidad de desarrollo para los jóvenes, no consiguen llevarlo a la práctica.*

*De hecho, los **jóvenes** valoran la oportunidad de poder trabajar en el tejido empresarial más dinámico del país. Son su segunda opción tras las grandes empresas, pero no saben o tienen dificultad para conectar con estas empresas. Mientras que por parte de las empresas, consideran que las pymes no están tan presentes en la mente de los jóvenes como opción válida para introducirse en el tejido empresarial.*

Siendo España un país de pymes con la generación mejor preparada de su historia, es clave que las pequeñas y medianas empresas consigan conectar con el talento joven y ofrecerles las oportunidades de desarrollo que buscan, para que puedan ayudarse mutuamente.

⊕ GAP DE FRUSTRACIÓN

“El desconocimiento de la realidad de la empresa genera expectativas que no se cumplen”.

En el caso contrario, en la valoración de los jóvenes por parte de las empresas se ha visto que los dos grupos están de acuerdo en que si el talento conociera mejor “el mundo de la empresa”, viviría una primera experiencia profesional más positiva.

***Los jóvenes demuestran ser bastante autocríticos** y entienden que tener expectativas ajustadas a lo que la empresa realmente necesita del candidato es un aspecto que pueden mejorar. Lo cual es una buena noticia para las empresas, pues cuentan con la oportunidad de fomentar la relación con ellos abriendo nuevas vías de comunicación.*

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

⊕ GAP DE PRIORIDADES

“Querer seguir formándose y vivir la experiencia de formar parte, la mejor combinación”.

Las nuevas generaciones (millennial y Z) tienen una concepción del trabajo bastante diferente a la de las anteriores, mientras que la motivación económica y el desarrollo profesional son relevantes para cualquier generación. Para ellos, la marca, el compromiso con la sociedad y la posibilidad de seguir aprendiendo, son aspectos fundamentales a la hora de valorar una empresa u oportunidad de empleo.

Por su parte, las organizaciones se decantan por invertir en la marca como empleadora para atraer al talento, poniendo el foco en la flexibilidad y el teletrabajo, ya que consideran que son los puntos más atractivos para el talento joven.

Resulta evidente que existe una falta de comprensión de las empresas hacia los jóvenes en cuanto a sus prioridades, por lo que existe un punto de mejora significativo que las empresas pueden aprovechar, acercándose más a ellos para escucharlos, comprenderlos y buscar vías que les permitan establecer una mejor relación con ellos.

⊕ GAP DE INTERPRETACIÓN

“Las marcas tienen que escuchar más al talento joven para ser más atractivas”.

Si bien los jóvenes han marcado una serie de mejoras para las empresas, como agilizar los procesos de selección, ajustar los canales de comunicación y adecuar los requisitos de las ofertas a las necesidades reales, las empresas no coinciden con ellos y centran sus esfuerzos en otros aspectos como el teletrabajo, la flexibilidad y una comunicación que resulta poco efectiva, puesto que tras la pandemia la percepción de los jóvenes sobre las marcas no ha mejorado.

Por lo tanto, ante esta oportunidad de mejora, las empresas deberían considerar el acercarse más a los jóvenes, escuchando y atendiendo a sus necesidades, para entender las aspiraciones del talento, buscar elementos motivadores y generar modelos de atracción innovando en la gestión.

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

⊕ GAP DE INTERDISCIPLINARIDAD

“Necesitamos el humanismo científico y a los científicos humanistas”.

Los jóvenes hoy en día tienen perfiles altamente cualificados con formación universitaria, másteres y conocimientos digitales e idiomas, lo que les hace ser una generación muy competente, pese a no tener apenas experiencia laboral. Aportan distintas ideas para resolver situaciones, su entusiasmo por desarrollar una carrera profesional y una mirada fresca, a menudo disruptiva de la realidad de las empresas.

Sorprendentemente, los datos muestran que las empresas valoran muchas de esas actitudes conocidas como soft skills, incluso por encima de otras más técnicas como pueden ser las habilidades tecnológicas. Pero esto es algo que los jóvenes no llegan a percibir puesto que en su realidad son los conocimientos, la formación y la experiencia los que les facilitan la entrada al mercado laboral.

Es necesario, sin duda, fomentar la formación académica, pero también sería muy favorable que las empresas pusieran realmente en valor las soft skills, que a priori son de mayor importancia para ellas.

⊕ GAP DE PERCEPCIÓN

“La importancia de mitigar el impacto de la pandemia en los jóvenes”.

Ya estamos viendo los impactos profundos y desproporcionados que está generando la pandemia en los jóvenes, no solo en cuanto a su empleabilidad inmediata, sino también en su estado de ánimo y las expectativas de futuro. Es probable que las consecuencias perduren incluso después de la recuperación económica, y es urgente implementar medidas para mitigarlas, aunando esfuerzos desde los sectores económicos, educativos y públicos.

7 ■ Plan de acción para mejorar la marca empleadora

cuestión de
TALENTO.



PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA MARCA EMPLEADORA

*Después de leer todo el informe, seguramente te estés preguntando: **¿y ahora, qué podemos hacer como empresa?** ¿Cómo acercar las dos realidades para impulsar a las organizaciones líderes de nuestro país a través de la empleabilidad y la gestión del talento joven?*

*Para todos los gaps hay un nexo de unión y es la **comunicación de la marca empleadora**. En pleno siglo XXI y después de una pandemia que ha revolucionado el mundo digital, qué comunicamos y cómo lo hacemos es fundamental para atraer al talento joven.*

*A continuación os presentamos un **Plan de Acción con 5 pasos** para que podáis empezar a cuestionar si vuestra marca y comunicación es atractiva para el talento joven donde el **Paso 1** os invita a parar y reflexionar sobre el **punto de partida**. **Paso 2** a **comprender y analizar** la opinión tanto de vuestro talento interno como consumidores. El **Paso 3** a **idear y definir** vuestra marca empleadora. Para en el **Paso 4** poderlo **comunicar** con una potente estrategia. Y finalmente en el **Paso 5** conseguir una **relación con el talento** que convierta a nuevos empleados. Sin olvidar que también debemos desarrollar el compromiso con el talento existente en la empresa, siendo este el mejor aliado para la atracción y gestión del mismo.*

QUÉ PREGUNTAS DEBEMOS HACERNOS

CÓMO RESPONDER A LAS PREGUNTAS

PASO 1 Dónde estamos y hacia dónde queremos ir

- ¿Cuál es nuestro punto de partida?
- ¿Qué objetivos queremos alcanzar?
- ¿Qué perfiles necesita actualmente la empresa?

1. Conocer la estrategia actual de la compañía en términos de captación y selección de talento.
2. Conocer la comunicación interna y externa actual.

PASO 2 Qué piensan de nosotros

- ¿Qué percepción tiene el talento interno? ¿Por qué?
- ¿Qué percepción tienen los consumidores? ¿Por qué?
- ¿Qué información destacan cómo puntos diferenciales versus otras marcas?
- ¿Qué nuevos elementos podemos incluir a partir de lo comprendido?

3. Hacer un proceso de escucha activa para conocer la opinión de tu empleado interno e identificar los embajadores de marca.
4. Hacer un proceso de escucha activa para conocer la opinión de tu cliente.
5. Analizar toda la información y buscar el valor diferencial entre la realidad y la expectativa.

PASO 3 Qué nos hace únicos y auténticos

- ¿Qué historia hay detrás de nuestra compañía y nuestros empleados?
- ¿Cuál es el storytelling que refleja nuestra propuesta de valor?

6. Diseñar el ADN que te caracteriza a través de un potente storytelling vinculado a un concepto creativo, más allá de la operación y el negocio (naming, valores, manifiesto e historia).

PASO 4 Qué, cómo y dónde comunicamos nuestro mensaje

- ¿Cómo conseguimos ser memorables al comunicar nuestra propuesta de valor diferencial?
- ¿Cómo conseguimos transmitir eficazmente lo que somos y lo que ofrecemos al talento?
- ¿Cuál debe ser el lenguaje y estilo comunicativo de la marca a la hora de atraer y fidelizar al talento?

7. Crear una identidad visual diferenciadora.
8. Crear contenido visual corporativo atractivo.
9. Comunicar internamente y externamente en canales online y offline donde está el talento

PASO 5 Cómo me relaciono con el talento

- ¿Qué canales utilizaré para, una vez atraído, crear un vínculo de confianza con mi candidato?

10. Crear un plan de acción para interactuar estratégicamente con el talento joven hasta lograr ser su primera opción laboral.

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA MARCA EMPLEADORA

No queremos cerrar este apartado sin hacer hincapié en nuestras recomendaciones sobre los canales de comunicación una vez tienes una marca empleadora atractiva para el talento joven.

- ⊕ Tener una **web específica para atraer el talento**. Te dejamos una que nos parece muy inspiradora.
- ⊕ Tener un **ecosistema activo en LinkedIn** a través de todas las oportunidades que nos ofrece la red social orientada al uso empresarial, a los negocios y al empleo por excelencia.
- ⊕ Fomentar la **participación activa, el trabajo en equipo y el aprendizaje** del talento, a través de experiencias donde puedan conectar de manera distinta con la marca y con el resto de jóvenes. Por ejemplo, organizar acciones valientes y disruptivas basadas en formatos de éxito de otras disciplinas. Es el caso de **Live by EY**, inspirándose en grandes éxitos televisivos.
- ⊕ Impulsar y apoyar **experiencias innovadoras donde el talento está en el centro**. Por ejemplo, en **Sondersland** los jóvenes buscan conectar, activar y potenciar su talento de manera distinta para desarrollarse en su futuro personal y profesional.

Desde Trivu y el Foro de Marcas Renombradas Españolas nos encantará conocer cómo este informe te ha ayudado a entender cuáles son las expectativas de los jóvenes, las necesidades de las empresas y cómo a través de la comunicación de tu marca empleadora puedes atraer y gestionar mejor el talento, siendo este la base de cualquier empresa.

8 ■ Equipo promotor

cuestión de
TALENTO.



EQUIPO PROMOTOR

⊕ Sobre FORO y TRIVU

El **Foro de Marcas Renombradas Españolas** es una alianza estratégica público-privada de las empresas españolas con marcas líderes en sus respectivos sectores y proyección internacional y las administraciones públicas competentes en materia de internacionalización, imagen país, marcas y competitividad empresarial.

Trivu es la mayor comunidad de talento que impulsa el desarrollo personal y profesional de personas con actitud joven a través de oportunidades, experiencias y contenidos. Gracias a este ecosistema de talento, desde Trivu acompañamos a todo tipo de empresas en sus apasionantes procesos de evolución cultural y organizacional.

⊕ Redacción del Informe



Almudena Ramiro Alberola;

Content Leader & Social Media Manager en Trivu



Carla Mas;

Human Design Specialist en Trivu



Eimy Daniela Cauterucce;

Marketing y Comunicación en Foro de Marcas Renombradas Españolas



Jorge de Amescua Blanco;

Head of Engagement en Trivu



Lucía del Valle Montero;

Directora de Comunicación e Información en Foro de Marcas Renombradas Españolas



Maitane Fernández;

Head of Partners en Trivu



Nicolás Pérez;

Internship Program en Foro de Marcas Renombradas Españolas



Pablo González;

CEO en Trivu



Pablo López Gil;

Director General en Foro de Marcas Renombradas Españolas



Tamara Pirojkova;

Marketing Director en Foro de Marcas Renombradas Españolas

9 Agradecimientos a socios y colaboradores

cuestión de
TALENTO.



AGRADECIMIENTOS a SOCIOS Y COLABORADORES

Este estudio no hubiera sido posible sin la colaboración de nuestros socios que han estado implicados en el proyecto desde el principio.

*Agradecemos a todos los equipos involucrados en diferentes fases y etapas de este proyecto, pero en especial a **Miguel Ángel Navarro**, CEO de CATENON; **Patricia de la Puente**, Directora de Alumnos y Carreras Profesionales y **Sergio Jiménez**, Decano de EOI, Escuela de Organización Industrial; **María Díaz**, Directora de Comunicación, Marca y Relaciones Institucionales de Esade; **Juan Pablo Arrieta**, Director de Proyectos de ESIC Experience; **Joaquín Calvo**, Director de ESIC Experience; **Amparo Vera**, Subdirectora y **Jose Antonio Reig**, Jefe Departamento: Dirección Ejecutiva de Formación de ICEX España Exportación e Inversiones; **Javier Parra**, Director de Desarrollo para España de IE Business School; **Javier Muñoz**, Associate Dean of Advancement de IESE.*

Sus conocimientos, visión y dedicación han permitido enriquecer este estudio, contrastar los resultados desde diferentes puntos de vista, poner foco en los temas de mayor relevancia y, sin duda, en el período más difícil de la pandemia, tomar decisiones necesarias. Nos enorgullece colaborar con profesionales de este calibre y nos motiva ver que invierten su valioso tiempo en compartir su experiencia y conocimientos en un proyecto colaborativo y de interés general para el país.

*Un agradecimiento especial también a nuestros colaboradores, cuya participación nos ha permitido llegar a públicos más amplios, tanto a nivel de empresas, como a grupos de estudiantes más heterogéneos: a todos los profesionales de AEMARC, y en especial a su presidente, **Ángel Herrero Crespo**, a **David González-Natal**, Partner and Senior Director de LLYC; y a **Mafalda dos Santos**, Directora Nacional de Alianzas Estratégicas de AIESEC España.*

Promotores:



Socios:



Colaboradores:





pregunta de
Talento.