EAE Business School

We make it happen

Talento Joven

Las motivaciones laborales de Millenials y Generación Z

Foco en España y Colombia

SRC

Informe del Strategic Research Center

Publicación
Octubre 2024

Autoras
Miriam Diez Piñol
Esther González Arnedo
Carina Mellit Quartucci

De:
Planeta Formación y Universidades

eae.es

Autoras

Miriam Diez Piñol

Doctora en Psicología del trabajo y Recursos Humanos. Directora Master RRHH EAE Business School Barcelona. Secretaria Fundación Global Future of Work. Miembro Sección Psicología del Trabajo del Colegio de Psicólogos de Cataluña. Más de 30 de experiencia profesional en el ámbito de la Dirección de Personas en entornos internacionales y distintos sectores profesionales: educación, retail y salud. Ha colaborado con organismos y entidades público-privadas en el desarrollo de programas de ocupación y empleabilidad para colectivos en situación de riesgo social.

Esther González Arnedo

Licenciada en Psicología. Máster en Dirección General. 25 años de experiencia en la Dirección de Recursos Humanos . Profesora EAE Business School. Directora Máster HR Madrid. Miembro del Think Tank para el Futuro del Trabajo del Colegio de Psicólogos de Madrid .Profesora de RRHH en EAE Business School Madrid.

Carina Mellit Quartucci

Licenciada en Comunicación Social por la UNL de Argentina y Psicóloga Social por la Escuela de Pichon-Rivière, con Master en Comunicación Empresarial en BSM-UPF y recientemente formada como Agente de Igualdad por la UB. Más de 30 años de experiencia gestionando áreas de comunicación de empresas, instituciones y gobiernos; o asesorando en forma externa a CEOs, DirCom y personajes públicos. Con experiencia en el sector público, salud, educativo (en todos sus niveles), lujo, editorial, real estate y turístico. Actualmente es Directora del Strategic Research Center en EAE Business School.

Partners

Esta investigación cuenta con el apoyo de:

- **DCH Internacional**: la mayor organización iberoamericana que agrupa a directores de RRHH.
- **OIJ Organismo Internacional de Juventud** que articula la cooperación en materia de juventud en 21 países iberoamericanos
- **IBERO Corporación Universitaria Iberoamericana** con más de 27.000 estudiantes provenientes de más de 1000 municipios de Colombia.

Y la colaboración de:

Sumario

01 Resumen Ejecutivo

02 Introducción: La tormenta perfecta del talento

03 Conociendo al Talento Joven

- Perfil del encuestado
- Trabajo, vivienda y movilidad
- Atracción talento
- Compromiso
- Motivaciones personales
- Permanencia
- Desvinculación
- Tiempo sabático y emprendimiento

04 ¿Cómo atraer y retener el talento?

- Estrategias clave para empleadores
- Desafíos y Perspectivas Futuras

01 Resumen Ejecutivo

01 Resumen Ejecutivo

- **El 80% de los encuestados dice que trabaja para pagar sus gastos y aficiones** y un 60% lo hace por un objetivo de autorealización y desarrollo personal.
- **Más de la mitad de los jóvenes encuestados utiliza buscadores de empleo profesionales** (Linkedin 53% u otros portales de empleo 61%).
- **Infojobs parece ser el líder indiscutido en España (88%)** a la hora de buscar empleo y en cambio **en Colombia está más repartido entre Indeed (39%), Jooble (26%), Infojob (22%) e Infoempleo (16%)**. En el caso de España, el hecho que la gran web de los profesionales (Linkedin) se vea desplazada a la hora de aplicar por Infojobs puede estar relacionado con los perfiles profesionales ofertados en ambas web.
- **Los contactos familiares y profesionales son utilizados por el 64%**. En los menores de 21 años ese porcentaje sube al 69%. Este resultado está en línea con las tendencias mundiales en búsqueda de empleo: cuidar la red de contactos de primer, segundo y tercer nivel es importante para encontrar empleo.
- **Casi al 90% de los jóvenes encuestados, les preocupa la reputación de la empresa contratante.**
- **Más del 40% utilizan medios especializados como Glassdoor para informarse sobre la empresa** que oferta una posición.
- **Los jóvenes encuestados perciben en las marcas empleadoras una baja adaptación al trabajador joven** (más del 65% verbaliza que poco o nada) especialmente en su necesidad de tener tiempo para vivir hobbies o disponer de espacios más cómodos y amigables.
- **Sólo un 15% expresa que querría abandonar la empresa contratante de forma voluntaria antes de un período de 2 años**. Esto demuestra que se es posible fidelzarlos si se trabajan los drivers necesarios.
- Menos del 25% verbaliza que la empresa le ha realizado una entrevista de salida. En cambio, **a más del 50% le gustaría estar informado de las novedades de la empresa de la que ya no es empleado y para casi el 80% supondría un factor positivo a la hora de plantearse regresar a la misma.**

01 Resumen Ejecutivo

Otros tips interesantes sobre el perfil de los jóvenes de la encuesta:

- **El 16,36% indica estar en proceso de búsqueda activa de trabajo.** Entre los encuestados hombres, el paro representa el 13,54% de la muestra y en el caso de las mujeres asciende al 18,83%.
- **De los que están en el paro un 63% se apoya en los ingresos de familia y pareja y un 20% se mantiene con ahorros propios.**
- **El 69% vive con familiares directos** (padres, hermanos, abuelos), de ellos, el 46,42% son mayores de 26 años. **El 26,79% vive en pareja y el 11,17% solos.**
- **El 67% de los jóvenes de la encuesta se ha mudado de su ciudad natal.** De ellos, el 40% lo ha hecho motivado por el trabajo propio y un 24,11% por el trabajo de sus progenitores.
- **El 35,7% demoran más de 30 minutos diarios en trasladarse del hogar al lugar de trabajo.** Entre los encuestados hombres representa un 33,67% y sube al 38.41% entre las mujeres.
- Respecto a la vivienda habitual, **la mayoría (el 43,63%) lo hacen de alquiler en diferentes modalidades**, un 26,10% reside con familia o amigos sin pagar alquiler y un 28% en una vivienda propia.

Las respuestas de la población joven analizada en este estudio no se corresponde con el prototipo de trabajador del futuro (*knowmad*) del que tanto se ha hablado en los medios. Nuestros jóvenes buscan estabilidad, aunque quizá con diferentes características: estar en un entorno y cultura de trabajo amigable y poder compatibilizar el trabajo con intereses personales en un entorno de flexibilidad. Valoran que la organización les cuide en todas las fases de su ciclo dentro de la organización, desde la atracción hasta la finalización de su relación con la empresa. Y consideran posible un retorno a la empresa dependiendo del cuidado que se haya puesto en el post-salida.

Introducción: La tormenta perfecta del talento

02

02 Introducción: La tormenta perfecta del talento

¿Cómo han de ocuparse las empresas de atraer talento? ¿Qué mueve a los jóvenes hoy a la hora de trabajar? El interés por resultar atractivo a futuros trabajadores no es algo nuevo. Se acentuó a mediados del siglo pasado cuando las empresas empezaron a incorporar sistemas de calidad y excelencia que hacía que requirieran de personas más preparadas. En ese momento, ser capaz de atraer "a los mejores" y formarlos parecían garantías de éxito. ¿Son suficientes hoy en día? En este informe se pretende dar una respuesta a esta pregunta, desde la perspectiva actual.

La Guerra por el Talento no es precisamente un concepto nuevo. Hace referencia a la competencia intensa entre organizaciones para atraer, desarrollar y retener empleados valiosos. Acuñado por consultores de McKinsey[1] en los años 90 cuando analizaron la gran brecha previsible entre trabajadores cualificados necesitados por las principales economías del planeta y trabajadores disponibles reales a partir del 2020, momento en que comenzaría a jubilarse la muy numerosa generación *baby boomer* (el nombre no es casual) y las nuevas generaciones mucho menos numerosas demográficamente (Millennials y Centennials) se convertirían en el 80% de la fuerza de trabajo. Los resultados de los diferentes análisis y proyecciones detectaron que a partir del 2020 no habría trabajadores suficientes para cubrir las necesidades del mercado de trabajo y esto iba a obligar a todas las compañías que quisieran competir con éxito en el mercado a luchar por los mejores: en resumen, *Guerra por el Talento*.

1. Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44.

02 Introducción: La tormenta perfecta del talento

Países con grandes masas de población como India o China sencillamente no pueden exportar tanto talento, ya que sus propios crecimientos económicos lo requieren. China además enfrenta un problema grave por no querer "importar talento" de otros países mientras el gran crecimiento económico del país, unido a la pasada política del hijo único, hace muy difícil contar con mano de obra cualificada y estable[2]. Países como Alemania[3] detectaron hace ya 10 años que para el 2030 tendrían una crisis de mano de obra cualificada, estimada solo para este país en 8 millones de profesionales.

Esta pugna por los mejores está marcada en España y Latinoamérica por una intensa competencia entre empresas impulsado por los cambios demográficos, la transformación digital y la globalización.

En el caso de América Latina los últimos estudios confirman la dificultad de encontrar talento cualificado, especialmente el tecnológico, con especiales problemas en México y Brasil[4]. No solo faltan personas, faltan cualificaciones, por lo que es necesario un esfuerzo importante en reskilling y upskilling (formación para mantener las competencias y formación para crecer y promocionarse dentro de la organización) de todos los profesionales en las organizaciones latinoamericanas. En la actualidad, el déficit de talento se ha intensificado en España e Latinoamérica debido a una serie de factores económicos, demográficos, sociológicos y tecnológicos.

2. Harvey, W. (2013). Victory can be yours in the global war for talent: Social factors and lifestyle help to attract top employees. *Human Resource Management International Digest*, 21(1), 37-40.

3. Faulconbridge, J. R., Beaverstock, J. V., Hall, S., & Hewitson, A. (2009). The 'war for talent': The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. *Geoforum*, 40(5), 800-808.

4. El Economista.

02 Introducción: La tormenta perfecta del talento

Adicionalmente al problema demográfico de escasez de profesionales, se une la dificultad de encontrar el talento adecuado, especialmente en un mercado de trabajo donde las competencias tecnológicas son cada vez más importantes y no hay profesionales con las cualificaciones necesarias. A estas dificultades se une una tercera no menos importante: las prioridades de las nuevas generaciones (Z e Y) son completamente diferentes a las anteriores (Baby boomers y X). ¿Cuáles son las principales motivaciones y competencias desarrolladas?:

- El trabajo no es el centro de su vida y valoran más la posibilidad de un mayor equilibrio entre carrera y vida personal.
- Buscan oportunidades de crecimiento.
- Se sienten más cómodos en entornos de trabajo flexibles y amigables.
- Trabajar en una empresa con propósito también es importante para ellos y suelen estar comprometidos con causas sociales y ambientales.
- Son capaces de adaptarse a cambios rápidos y a nuevas tecnologías, mostrando una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo.
- Tienden a cuestionar las jerarquías tradicionales en el lugar de trabajo y prefieren un enfoque más colaborativo y horizontal.
- Valoran el feedback regular y la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional.
- Valoran la autenticidad y la transparencia en las marcas y las personas.

Los más jóvenes (generación Z) además, presenta una serie de competencias y habilidades específicas:

- Son capaces de manejar múltiples tareas simultáneamente, como estudiar, chatear y transmitir/oír música.
- Tienen tendencia a ser creativos, emprendedores y a buscar soluciones novedosas a los problemas.
- Debido a la sobreexposición a diversas fuentes de información simultáneas, tienen períodos de atención más cortos.

02 Introducción: La tormenta perfecta del talento

Teniendo en cuenta estas características las empresas han tenido que reinventar sus estrategias de captación. El trabajo híbrido fue durante los últimos años un elemento de atracción por la posibilidad de conciliar mejor trabajo y vida personal. No olvidemos el temor que despertó el movimiento de la Gran Renuncia que sólo en EEUU aglutinaba a un 62% de los profesionales que admitían estar considerando seriamente renunciar, aún sin tener otra oferta de trabajo a la vista[5].

La pregunta clave es si otros mercados laborales menos dinámicos como puede ser el español y el latinoamericano enfrentan retos similares: **¿Qué buscan nuestros jóvenes profesionales? ¿Sus intereses y prioridades coinciden con los de otras regiones? ¿Qué deben hacer las organizaciones para atraer y retener a los mejores en España y América Latina? ¿Cómo afecta en España la cada vez más pequeña tasa de natalidad[6]? ¿Cómo afecta la movilidad del talento a nuestros países iberoamericanos[7]? ¿Está preparado el talento joven en transformación digital[8]?**

Este estudio busca aportar información que ayude a resolver estos interrogantes y ayudar a las empresas a alinear sus esfuerzos para atraer a los mejores.

5. De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2021). Great attrition'or 'great attraction'? The choice is yours. *McKinsey Quarterly, 4*.

6. Instituto Nacional de Estadística, 2022

7. Banco Mundial, 2022 Migration and Remittances.

8. Organización Internacional del Trabajo (2023).

JUAN CARLOS PÉREZ ESPINOSA

PRESIDENTE GLOBAL DE DCH

DCH | INTERNATIONAL ORGANIZATION OF HUMAN CAPITAL DIRECTORS

El sector opina

Los jóvenes y la paradoja del mercado laboral

El mercado laboral de América Latina y España enfrenta una paradoja preocupante: a pesar de que muchos sectores empresariales experimentan una aguda escasez de talento, las tasas de desempleo juvenil se mantienen alarmantemente altas. Este desajuste plantea serios retos no solo para los jóvenes, sino también para el crecimiento económico y la competitividad de las empresas. La brecha entre lo que las organizaciones demandan y las capacidades que los jóvenes poseen al ingresar al mercado laboral requiere una atención urgente y coordinada de todos los actores clave.

Una de las principales causas de esta paradoja es la desconexión entre las competencias y habilidades que los sectores productivos demandan y las que los jóvenes adquieren durante su formación. El rápido avance tecnológico, la globalización y la digitalización de los negocios han transformado profundamente las demandas del mercado laboral, haciendo que perfiles técnicos, especializados y con conocimientos en áreas emergentes sean cada vez más solicitados. Sin embargo, el sistema educativo, tanto en América Latina como en España, no ha logrado adaptarse a la misma velocidad.

Al mismo tiempo, muchas carreras tradicionales siguen teniendo una alta demanda entre los jóvenes, a pesar de que las oportunidades laborales en esos sectores se han reducido. Esta desconexión genera frustración entre los jóvenes que, tras años de formación, encuentran un mercado laboral saturado para sus perfiles, mientras que, en paralelo, sectores clave luchan por atraer talento calificado.

El desempleo juvenil no es solo una consecuencia de la falta de ajuste entre la oferta y la demanda de talento, sino también un problema estructural. La alta temporalidad, los contratos precarios y la falta de oportunidades de desarrollo a largo plazo son características recurrentes en los primeros empleos de los jóvenes. Esto no solo dificulta su inserción en el mercado laboral, sino que también genera un ciclo de inestabilidad que afecta su desarrollo profesional y económico.

02 Introducción: La tormenta perfecta del talento

Para revertir esta situación, es fundamental que todos los actores involucrados: empleadores, instituciones educativas, gobiernos y los propios jóvenes, adopten un enfoque colaborativo y alineado. Las empresas deben comprometerse a invertir en programas de formación y desarrollo para los jóvenes, facilitando su adaptación a las nuevas exigencias del mercado laboral. La formación continua dentro de las organizaciones son estrategias que pueden reducir la brecha de habilidades y aumentar la empleabilidad juvenil.

Por su parte, las instituciones educativas deben modernizar sus currículos para alinearse con las demandas actuales y futuras del mercado laboral. Esto implica no solo la incorporación de nuevas tecnologías y competencias digitales en el proceso formativo, sino también la promoción de nuevas competencias.

Los gobiernos juegan un rol crucial al diseñar políticas públicas que incentiven la creación de empleo juvenil y fomenten la colaboración entre el sector privado y las instituciones educativas.

Finalmente, los jóvenes, como el resto de los trabajadores, deben asumir que los entornos actuales requieren una actitud y mentalidad de aprendizaje continuo a lo largo de toda la vida profesional, para poder mantener alineadas sus competencias con las que requiere un entorno crecientemente dinámico.

En definitiva, el desempleo juvenil y la escasez de talento son dos caras de la misma moneda en el mercado laboral actual. Abordar esta paradoja requiere una acción conjunta de todos los agentes implicados para reducir la brecha entre lo que el mercado demanda y lo que los jóvenes pueden ofrecer. Solo a través de un enfoque colaborativo se podrá garantizar un futuro laboral más prometedor para las nuevas generaciones, asegurando su integración efectiva en una economía cada vez más global, dinámica y digitalizada.

Conociendo al Talento Joven

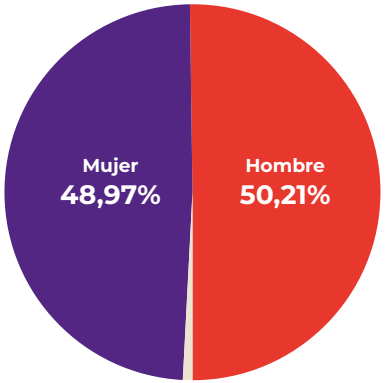
03

Perfil del Encuestado

Teniendo en cuenta todos los interrogantes planteados en la introducción salimos a buscar la respuesta de boca de los propios jóvenes. La muestra de 1.250 encuestas se ha realizado en España especialmente (81%) y con un foco en Colombia (19%) durante los meses de julio y agosto de 2024.

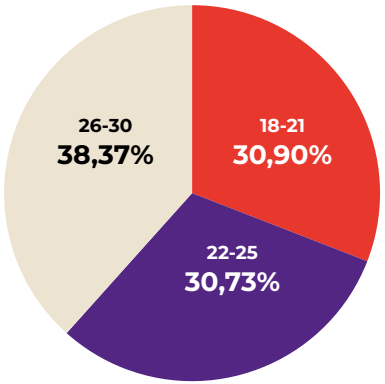
Para proporcionar fiabilidad y representatividad de los resultados obtenidos la muestra está equilibrada en cuanto a género y en proporciones iguales en las 3 franjas de edad establecidas: de 18 a 21, de 22 a 25 y de 26 a 30 años.

Género

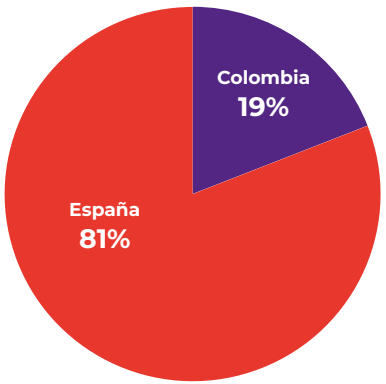


No-binario
0,82%

Edad



Origen de la muestra

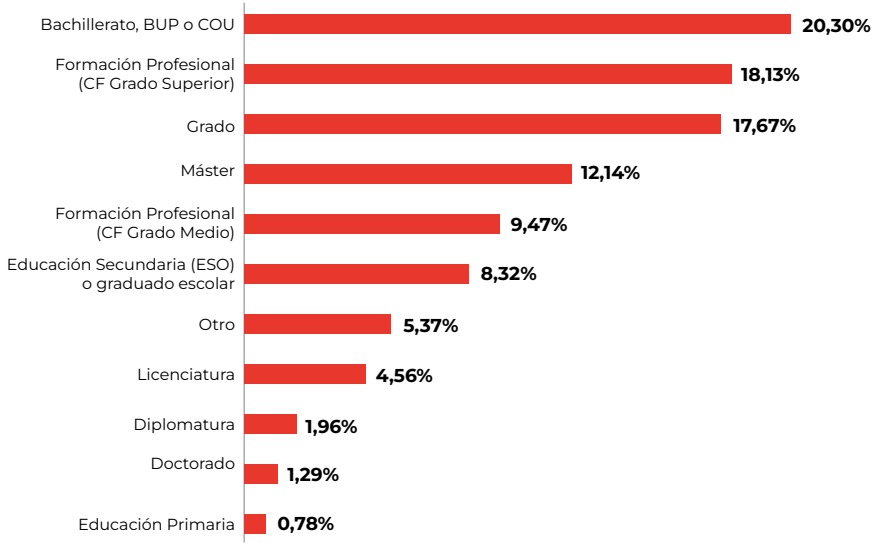


03 Conociendo al Talento Joven

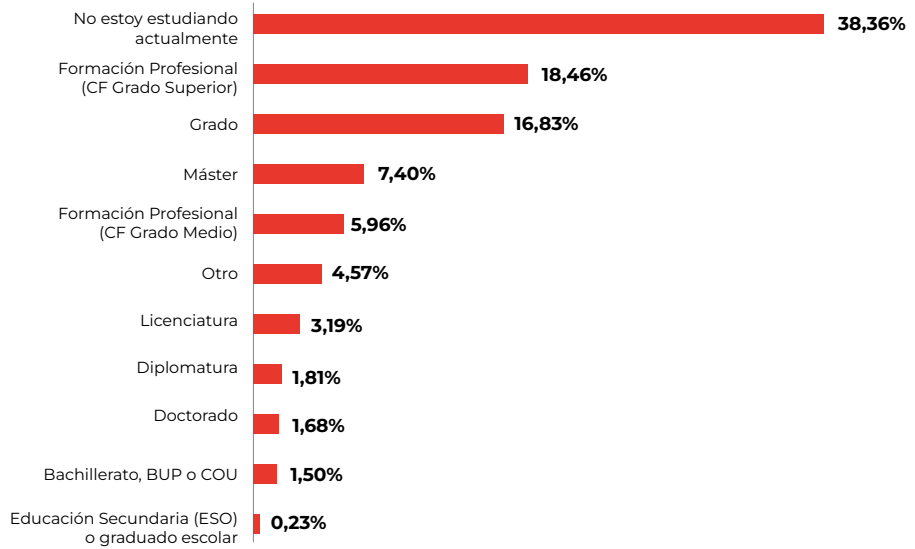
Respecto al nivel de estudios de los encuestados, el 65% se trata de jóvenes con un nivel de medio/superior (formación profesional, grado universitario y posgrados). Un 20% tiene el Bachiller o similar y menos del 10% tiene solo estudios obligatorios básicos (ESO, graduado escolar y/o educación primaria).

En el momento de la encuesta el 61,66% siguen estudiando destacando quienes están cursando Formación Profesional (tanto nivel grado medio y superior) que representan un 24,42% y quienes se encuentran cursando un grado 16,8%. Por su parte un 38,36% no está estudiando actualmente.

¿Cuál es el título de estudio más alto que has terminado?



¿Qué estás estudiando actualmente?



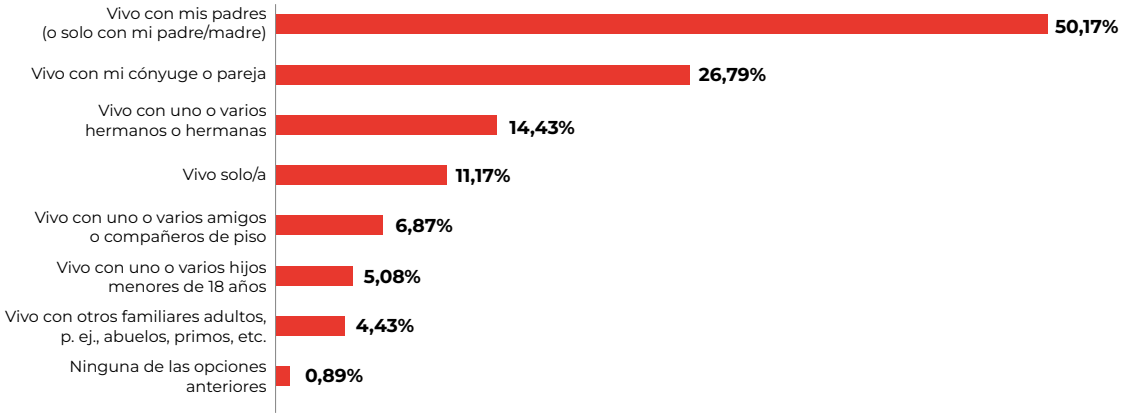
Trabajo, vivienda y movilidad

En general, se trata de jóvenes sin cargas familiares, el 69% vive con familiares directos (padres, hermanos, abuelos), de ellos, el 46,42% son mayores de 26 años. El 26,79% vive con su pareja y el sólo un 11,17% solos, lo que demuestra que la situación económica no permite a los jóvenes ser independientes.

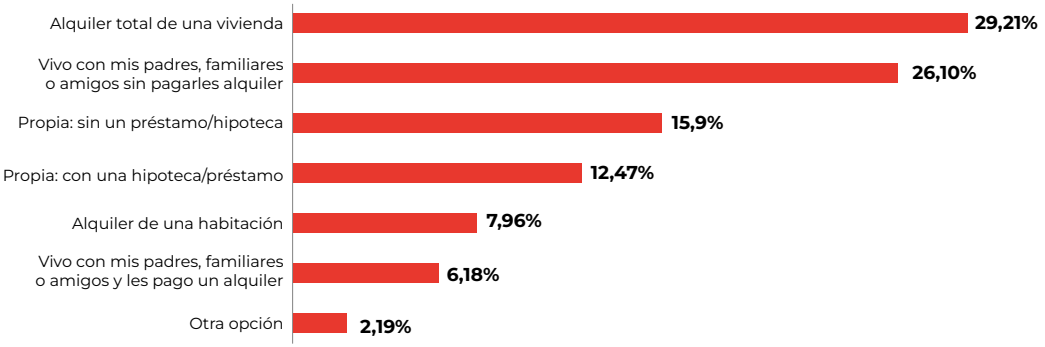
Si observamos diferencias entre los países en España el 30% vive con su pareja, mientras que en Colombia ese grupo representa un 16%. Otro dato interesante es que en España los jóvenes que optan por la convivencia con amigos son el 8% de la muestra, en cambio en Colombia no supera el 2%.

Respecto a la vivienda habitual, la mayoría lo hacen de alquiler en diferentes modalidades (un 43,63%), un 26,10% reside con familia o amigos sin pagar alquiler y un 28% en una vivienda propia.

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor tu situación doméstica actual? Selecciona todas las opciones que correspondan.



¿La vivienda donde resides es de tu propiedad o la alquilas?



03 Conociendo al Talento Joven

Cabe destacar que era condición indispensable para responder la encuesta estar trabajando o en búsqueda de trabajo activa. El 93,64% de la muestra trabaja por cuenta ajena en estos momentos, siendo un 25% estudiantes también y un casi 5% combina el empleo con un emprendimiento propio.

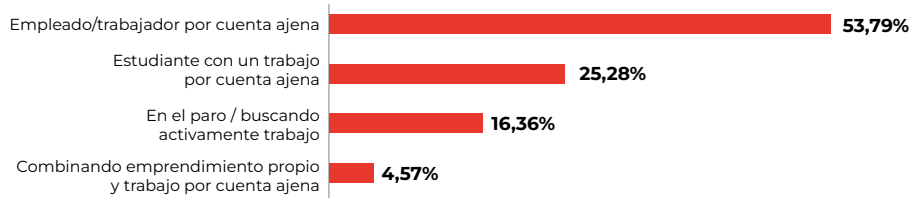
Entre países parece que en España los jóvenes tienen más opciones de integrarse a empresas, ya que los que tienen un empleo por cuenta ajena son el 59% mientras que en Colombia representa un 33%.

Solo el 16,36% verbaliza estar en proceso de búsqueda activa de trabajo. Entre los encuestados hombres, el paro representa el 13,54% de la muestra y en el caso de las mujeres asciende al 18,83%.

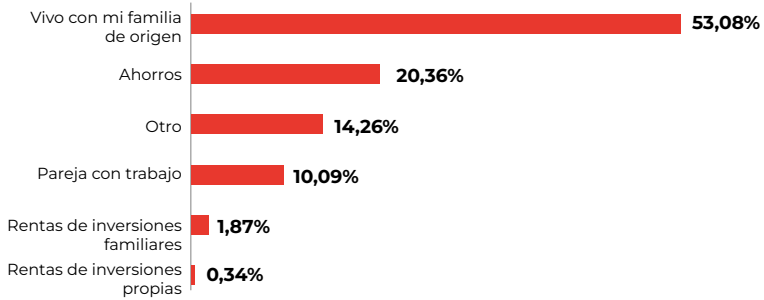
En Colombia están en el paro un 29% y en España un 13%.

De los que están en el paro, un 63% se apoya en los ingresos de familia y pareja y un 20% tira de ahorros propios.

¿Cuál de las siguientes afirmaciones se adecúa más a tu situación laboral actual?



Has dicho que actualmente no trabajas. ¿Cuál es tu principal fuente de ingresos actual?



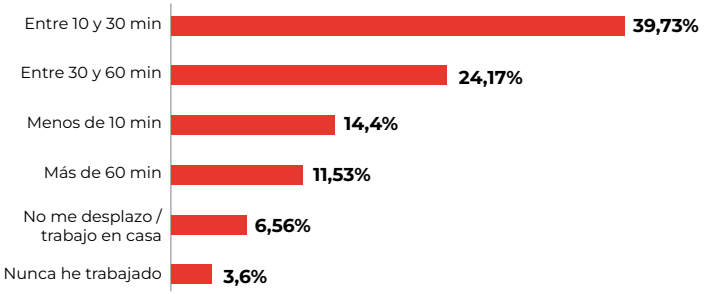
03 Conociendo al Talento Joven

El 35,7% demoran más de 30 minutos en trasladarse del hogar al lugar de trabajo. Entre los encuestados hombres representa un 33,67% y sube a 38,41% entre las mujeres. En Colombia es un 37,5% y en cambio en España algo menos, alrededor del 29 %.

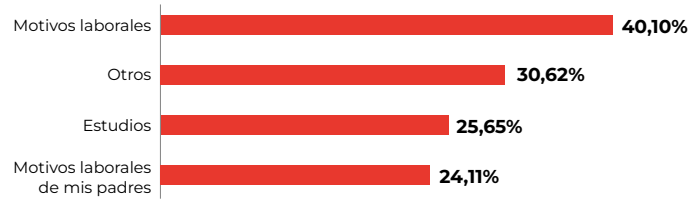
El 67% de los jóvenes de la encuesta se ha mudado de su ciudad natal, y de ellos el 40% motivado por su propio trabajo o un 24,11 % por el trabajo de sus padres . Si analizamos este movimiento por edades vemos que los menores de 21 años se mueven más por estudios (40%) y por los cambios laborales de sus progenitores (34%). Estas cifran varían conforme avanzamos en edad. A partir de los 22 años los cambios por motivos laborales ganan importancia (40%), llegando al 48% en los mayores de 26 años.

En Colombia el principal motivo de movilidad es el relacionado con los estudios (40%) seguramente motivado por una oferta académica muy concentrada en grandes ciudades.

¿Cuánto tardas de media en trasladarte de tu hogar al lugar de trabajo? Si no trabajas actualmente, responde cuánto tardabas en tu último empleo.



¿Por qué motivos te has mudado? Por favor, selecciona más de una razón si te has mudado más de una vez.



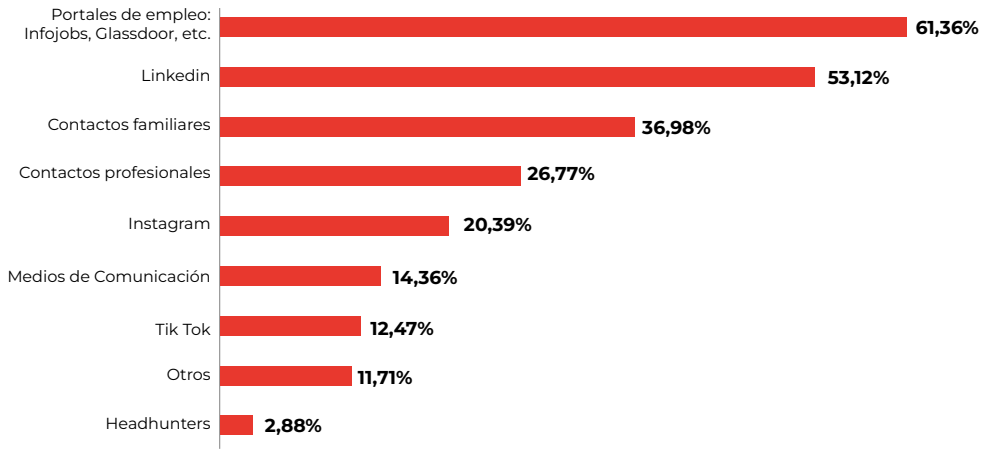
Atracción talento:
¿Cómo buscan trabajo los jóvenes?

Respecto de los canales utilizados para buscar empleo, más de la mitad de los jóvenes encuestados (independientemente del grupo generacional) utiliza buscadores de empleo profesionales (Linkedin 53% u otros portales de empleo 61%). En particular, Linkedin ocupa el 1er puesto del ranking en Colombia con el 62% mientras que en España queda 2do con un 50%.

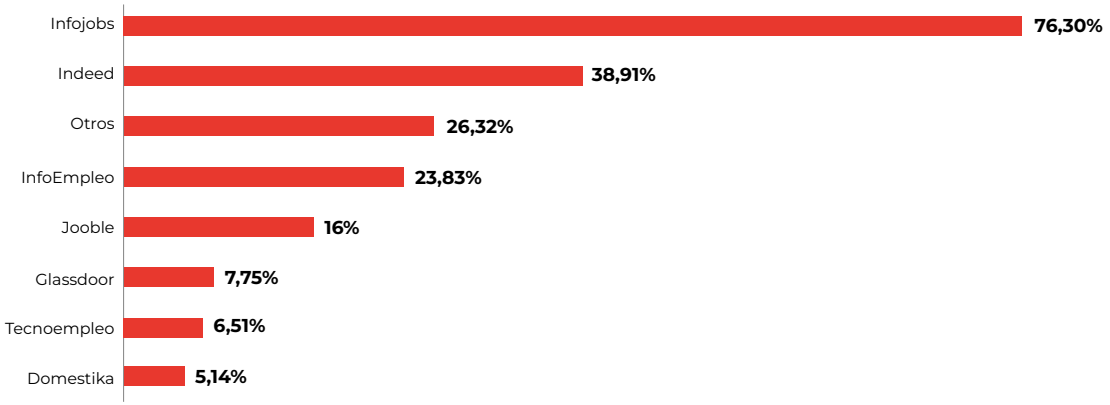
A la hora de enviar solicitudes de empleo, Infojobs parece ser el líder indiscutido en portales en España (88%) y en cambio en Colombia está más repartido entre Indeed (39%), Jooble (26%), Infojob (22%) e Infoempleo (16%).

Los contactos familiares y profesionales confirman ser una fuente importante en la búsqueda de empleo y son utilizados por el 36,9 %. En los menores de 21 años ese porcentaje sube al 69%. En Colombia el uso de contactos familiares supera España en 7 puntos porcentuales (42% frente a 35%).

¿Cuál de los siguientes canales utilizas o has utilizado alguna vez para buscar empleo?



¿Qué portales de empleo utilizaste para buscar empleo actualmente o en el pasado?

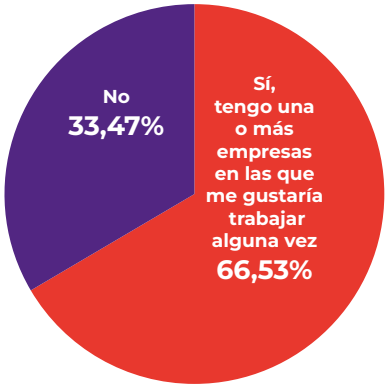


03 Conociendo al Talento Joven

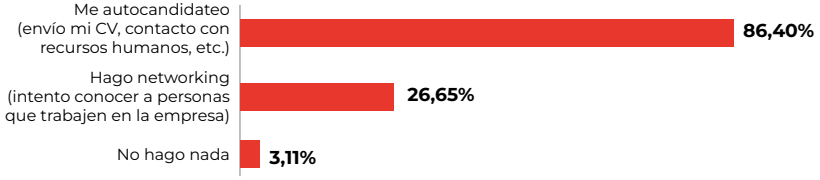
Casi el 67% de los encuestados manifiesta tener en su mente empresas empleadoras especialmente atractivas en las que les gustaría trabajar. No obstante, la construcción de la deseabilidad de la marca se ha realizado por vías paralelas a los ránkings en los que participan y dedican esfuerzo las marcas. Este dato resulta interesante sobre todo porque supone un cambio de paradigma. A finales del siglo XX, se les dio mucha importancia a sistemas de acreditación cuantitativa por agencias externas que aportaban la validación y fiabilidad a las marcas empleadoras. La solidez financiera de una organización ha sido en el pasado un elemento decisivo para atraer candidatos. Sin embargo, parece que los jóvenes modernos valoran menos estos sistemas de acreditación y certificación externas y se apoyan más en las redes sociales entre otras vías en las que puedan cotejar información sobre el "espíritu" de la compañía, su cultura y cómo es percibida por sus empleados actuales.

Sorprende descubrir que generaciones muy interesadas en el mundo de las redes sociales siguen utilizando medios bastante convencionales y tradicionales para contactar con la empresa elegida (enviar una autocandidatura a los responsables de recursos humanos de la empresa deseada). Casi un 87% verbaliza que lo hace de este modo. Solo el 26,65% indica que utiliza otro tipo de medios más relacionales (networking).

¿Tienes empresas de referencia en las que te gustaría trabajar?



Si te gustaría trabajar en una empresa en concreto, ¿qué haces?



LUCERO ARRÁZOLA TORO

SENIOR HR BUSINESS PARTNER LATAM
PLANETA FORMACION Y UNIVERSIDADES

Planeta Formación y Universidades

El sector opina

Como Profesional Lider de Talento Humano, con 25 años de experiencia gestionando las estrategias para las personas en las organizaciones he tenido la oportunidad de observar de cerca los cambios que han transformado el panorama laboral en Colombia, el cual ha experimentado transformaciones notables, especialmente en la atracción y retención de talento joven, como millennials y centennials. Estas generaciones buscan estabilidad y crecimiento profesional, pero además valoran aspectos intangibles como la reputación organizacional, flexibilidad y calidad de vida en el trabajo. A diferencia de generaciones anteriores, que priorizaban estabilidad laboral y salario, los jóvenes de hoy valoran el equilibrio entre la vida personal y profesional, ambientes de trabajo colaborativos y amigables, y oportunidades de desarrollo tanto personal como profesional.

El reto principal para las empresas en Colombia radica en adaptarse a estas nuevas demandas. Aún existen muchas que no han logrado transformarse completamente para captar este talento, especialmente por no ofrecer entornos laborales flexibles. La movilidad en grandes ciudades, como Bogotá, también juega un papel importante, ya que los jóvenes evitan perder largas horas en transporte, lo que influye en su decisión de aceptar o no una oferta laboral, incluso renunciando a buenos salarios por no contar con una buena gestión del tiempo.

Un desafío adicional es la creciente demanda de flexibilidad laboral. Los jóvenes buscan opciones de trabajo remoto o con horarios flexibles, algo que muchas empresas en Colombia aún no implementan por completo, lo cual genera una desconexión entre lo que las organizaciones ofrecen y lo que los empleados desean. Este desajuste tiene un impacto directo en la retención de talento, ya que los profesionales jóvenes están más dispuestos a cambiar de empleo si no ven reflejados sus valores en la cultura empresarial.

Otro factor crítico es la reputación de la empresa. Según informes recientes, el 90% de los jóvenes en Colombia y España consideran este aspecto como clave al evaluar una oferta laboral. Además, más del 40% consulta plataformas como Glassdoor y LinkedIn para investigar la experiencia de otros empleados. Por tanto, las empresas deben ser conscientes de su imagen pública y trabajar activamente en mejorar su proyección interna y externa, con un liderazgo que inspire a estos jóvenes profesionales.

03 Conociendo al Talento Joven

La retención del talento joven también depende de ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y personal. Los jóvenes valoran entornos que promuevan la formación continua y que les permitan crecer sin sacrificar su bienestar. Las empresas que no logran adaptar sus políticas internas, ya sea en términos de desarrollo profesional o bienestar personal, verán a sus empleados buscar otras opciones más alineadas con sus necesidades.

En cuanto a estrategias para atraer y retener talento joven, destacan tres áreas clave: la construcción de una marca empleadora fuerte, la gestión activa de la reputación, y la creación de entornos laborales que equilibren el desarrollo profesional y personal.

Primero, las empresas deben trabajar en construir una marca empleadora que refleje valores como la responsabilidad social, el bienestar de los empleados y la sostenibilidad. Este enfoque no solo atraerá a candidatos, sino que también fortalecerá la retención.

Segundo, la reputación es fundamental para la atracción de talento. Las empresas deben fomentar una comunicación transparente y abierta, tanto interna como externamente, para generar una mayor conexión emocional con sus empleados. En un entorno laboral cada vez más digital y transparente, los jóvenes investigan no solo la empresa, sino también a sus futuros jefes y compañeros, lo que resalta la importancia de proyectar una imagen coherente y atractiva en todos los niveles.

Finalmente, las organizaciones deben ofrecer un entorno que permita a los jóvenes desarrollarse profesionalmente sin comprometer su bienestar. Esto implica flexibilizar las políticas laborales, fomentar espacios de trabajo colaborativos y crear programas de formación adaptados a las necesidades de los empleados. Los jóvenes buscan empresas que no solo les ofrezcan oportunidades de crecimiento, sino que también les proporcionen un ambiente que equilibre su vida profesional con su bienestar personal.

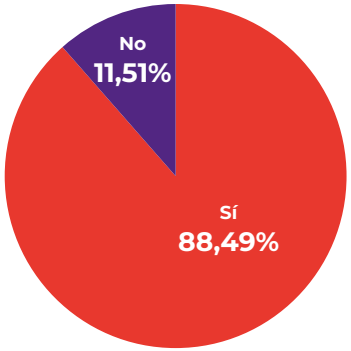
En conclusión, el mercado laboral en Colombia enfrenta grandes desafíos en la captación de talento joven. Las empresas que no logren adaptarse a las expectativas cambiantes de estas generaciones se verán en desventaja.

La clave para atraer y retener a los mejores profesionales radica en construir una marca empleadora sólida, gestionar activamente la reputación y crear entornos laborales flexibles que equilibren el desarrollo profesional y personal. Aquellas organizaciones que implementen estas estrategias estarán mejor posicionadas para competir en la "Guerra por el Talento" y asegurar un equipo joven y comprometido a largo plazo.

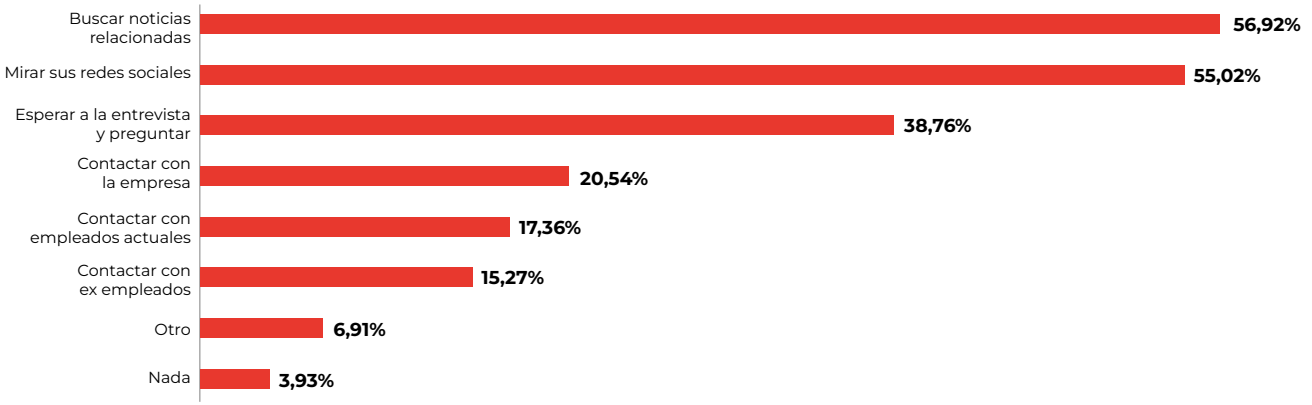
Compromiso:
La reputación SI es importante

Un dato importante a destacar es que, a casi el 90% de los jóvenes encuestados, les preocupa la reputación de la empresa contratante (91% en Colombia). En caso de querer o necesitar obtener más información sobre la empresa, los candidatos jóvenes son proactivos (el 55,16% de los encuestados en España buscan noticias relacionadas y el 53,11% buscan en redes. En el caso de Colombia, el porcentaje es un poco superior, 65,29% y 64,88% respectivamente). Solo el 39% de los encuestados espera a la entrevista para preguntar. La gran mayoría, suele buscar información sobre ésta en sus redes sociales o en los medios generalistas. Estos resultados denotan la creciente relevancia de una buena reputación en el atractivo de la marca como empleador. La reputación de la organización es para los encuestados más importante que los resultados financieros.

Te importa la reputación de la empresa que te contrata.



¿Qué haces si tienes dudas sobre la empresa que contrata o sientes curiosidad por su reputación?

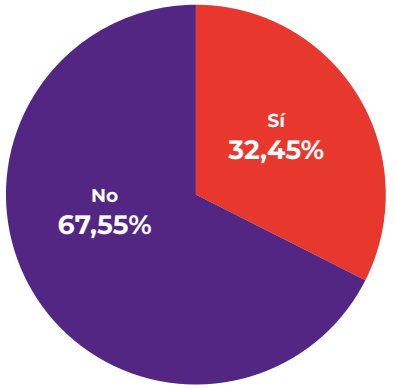


Respecto al *branding performance*, vemos cómo el "*employer branding*" está más relacionado con la reputación que se ha construido la empresa que con el impacto económico y eficiencia de gestión que puede generar la marca empleadora. Las empresas con sólida estrategia en marca empleador son más atractivas para las nuevas generaciones.

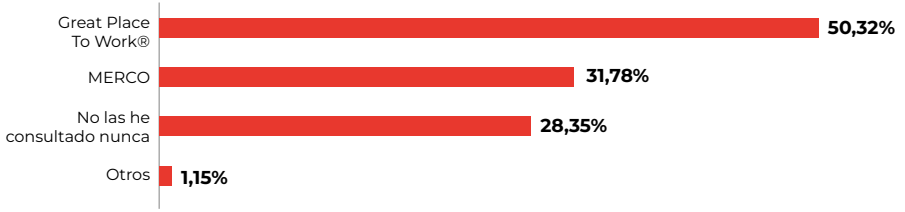
Alrededor del 47% no ha oído nunca hablar del concepto específico de *Employer Branding*, pero son muy conscientes de la superioridad de la imagen como empleador de unas marcas frente a otras y valoran la reputación de la marca como empleador. Adicionalmente, más del 40% de los que sí están interesados en la reputación de una marca utilizan medios especializados como la web *Glassdoor* para informarse sobre las opiniones de trabajadores de las compañías de su interés.

Las empresas más deseadas y buscadas para trabajar puntúan alto en Glassdoor. Es interesante ver como las tecnológicas más conocidas que brillaban en esta web hace tan solo 3 años, han bajado en su valoración de forma notoria. Meta ha pasado de 4,8 sobre 5 a tan solo 4 sobre 5, Google ha pasado de de 4,7 a 4,3. El enamoramiento de los candidatos se mueve ahora hacia empresas como NVIDIA (4,6 en Glassdoor) y sectores históricamente menos atractivos como el turístico, especialmente los hoteles, que han hecho un gran esfuerzo en potenciar su marca como empleador y su propuesta de valor para los candidatos

¿Conoces los rankings que valoran las mejores empresas para trabajar?



¿Has consultado alguna vez alguno de estos rankings? Por favor, marca todas las opciones que corresponda.



Es interesante descubrir que los factores más relevantes para retenerlos son, por ese orden: el salario y el buen ambiente de trabajo ambos con más de 69% seguido por la flexibilidad horaria. En cambio, aspectos como el teletrabajo exclusivo (10%) o el plan de carrera (28%), mencionados en muchos informes como importantes son percibidos como menos Interesantes.

La flexibilidad horaria aparece más atractiva que el teletrabajo exclusivo para atraer a los mejores. Estos resultados son especialmente relevantes para que las marcas empleadoras configuren su oferta y anuncios de empleo.

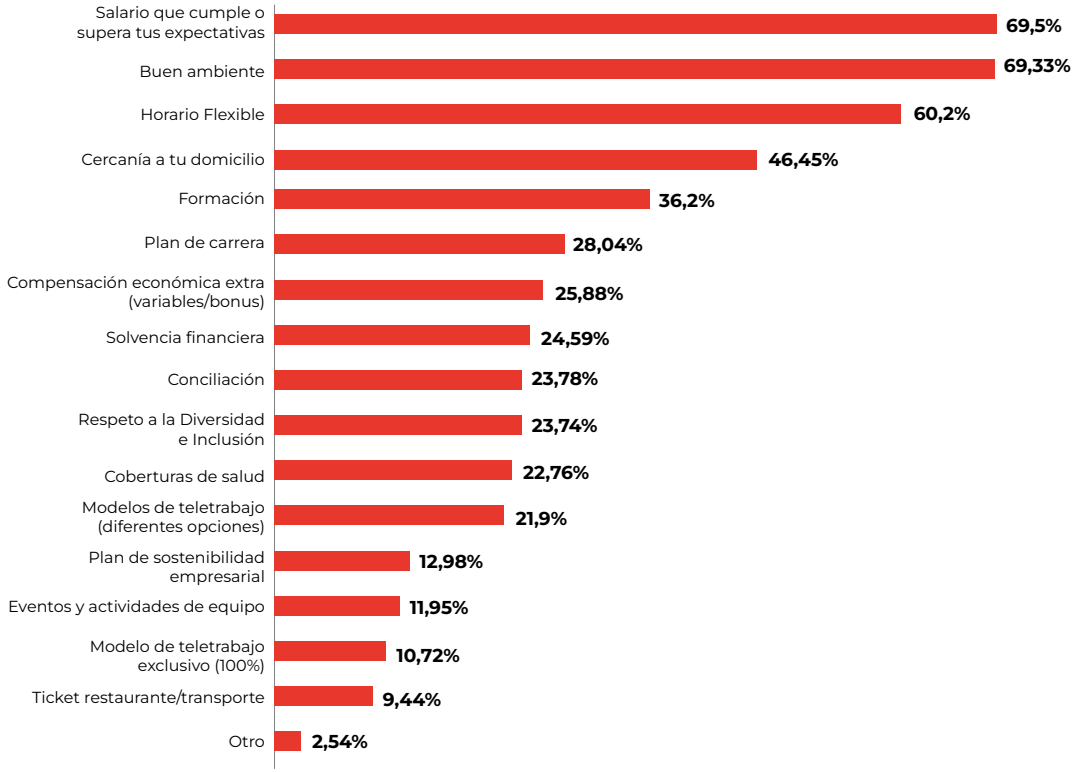
En ambos países el salario está el top del ranking. En cambio aspectos como la cercanía al domicilio muestra diferencias culturales. Los colombianos acostumbrados a realizar grandes desplazamientos valora la cercanía al lugar de trabajo solo en un 25,6%. En España en cambio un 47,8% valora la proximidad.

Asimismo, uno de los temas más relevantes en los últimos años: la conciliación, crece a medida que avanza la edad, llegando a un 28% entre los jóvenes mayores de 25 años.

Si observamos esta variable por países muestra grandes diferencias. En España el 26,2% la escoge como variable importante a la hora de aceptar un trabajo", en cambio en Colombia sólo lo hacen un 2,8% de los jóvenes.

Analizando los resultados por género, el buen ambiente en los hombres está en primera posición con un 60%, en cambio, las mujeres sitúan en primera posición el salario con un 66%.

¿Cómo consideras de importante las siguientes variables para aceptar un trabajo? Marca las 5 más importantes en orden de mayor a menor:



CELIA GUTIÉRREZ VALERO

IBERIA HR DIRECTOR WESTCON-COMSTOR

El sector opina

En nuestra cultura organizativa, los dos pilares claves son la atracción de talento joven y la formación en gestión de la diversidad en nuestros equipos. Ofrecer un entorno laboral saludable donde el intercambio generacional sea enriquecedor.

En los diversos programas de atracción de talento joven que impulsamos tanto a nivel nacional como internacional, nuestros retos son la motivación, desarrollo de carrera, y conciliación que llevarán a la fidelización. Esto concuerda con los datos del estudio reciente realizado por Human Age Institute sobre "Conectando las nuevas generaciones con el mundo del empleo". Por supuesto, al ser una empresa tecnológica, el talento joven se acerca más fácilmente a nuestro sector y le ayudamos a mejorar y desarrollar su vocación IT.

Hemos detectado por nuestra experiencia que las nuevas generaciones en nuestro sector son perfiles con una clara vocación tecnológica y comprometidos con la sociedad. Dicho compromiso nos impulsa fuertemente a la mejora continua de programas de responsabilidad social corporativa, la diversidad en su totalidad, así como ayudas a la conciliación. Fomentamos el trabajo híbrido y programas de apoyo al empleado ante sus retos personales.

El talento joven nos hace reflexionar aún más en los nuevos retos laborales, es savia nueva, y junto con el resto de talento senior, nos hace ser un equipo global de confianza y crecimiento continuo.

Motivaciones personales:
¿Qué buscan los jóvenes a través del trabajo?

Respecto los motivos por los que trabajan, vemos dos tipos de *drivers* diferenciados. Por un lado, un amplio grupo (casi el 80% de los encuestados) indica que lo hace para pagar sus gastos y aficiones, el viejo dicho "valoro mi trabajo porque mi trabajo paga mis gastos". Sin embargo, también un grupo importante (alrededor del 60%) indica que lo hace por un objetivo de autorrealización y desarrollo personal.

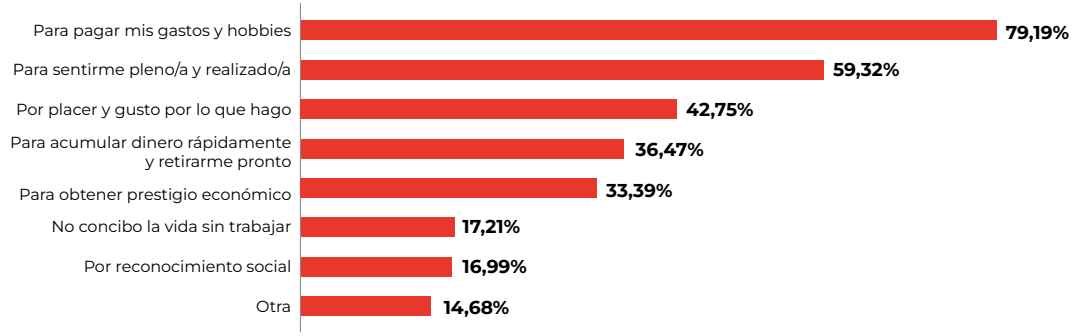
Respecto las diferencias en cuanto a edad, los menores de 25 años ponen el buen ambiente en primera posición con un 65%. El 25% de los menores de 21 años valoran la innovación continua y también son los más interesados en el respeto a la diversidad (casi el 20%). Este aspecto ha crecido de forma muy significativa en los últimos años, amparado por un interés más profundo de sociedad y gobiernos por la diversidad, equidad e inclusión.

Mucho se habla hoy en día de lo diferente que son los jóvenes en relación al trabajo y por eso les preguntamos directamente cuáles eran sus motivaciones y su deseo de permanencia en la misma empresa por tiempos prolongados.

Como puede observarse en el gráfico a las generaciones Z e Y ya no les interesa tanto el prestigio económico 33,39% o el reconocimiento social 16,9% y valoran más poder disfrutar de sus hobbies (79%), sentirse plenos (casi un 60%) y por disfrutar de lo que hacen (42,7%).

Las proporciones de las variables son muy similares en ambos países excepto en la relacionada con "acumular dinero rápidamente y retirarme pronto" que en España cosecha el 41% y en Colombia solo el 14%. Si analizamos esta última variable por género también vemos una gran diferencia escogiéndola el 43,5% de los hombres y el 29% de las mujeres.

¿Cuáles son tus mayores motivaciones para trabajar?
Marca las 3 más importantes en orden de mayor a menor:

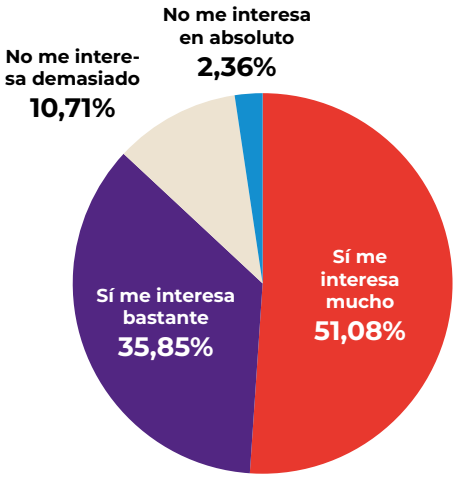


Permanencia
La búsqueda de la seguridad y la confianza

Al casi 88% de jóvenes les interesa mucho o bastante permanecer en la misma empresa por más de 2 años, siendo incluso más alto en Colombia donde llega al 93%.

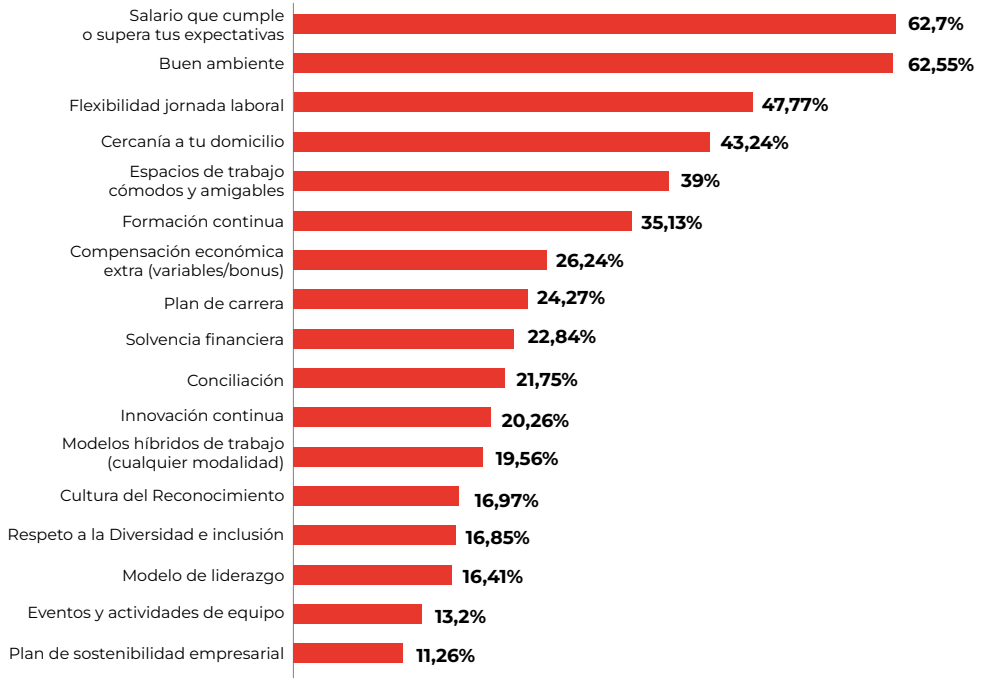
Menos del 15% expresa querer abandonar la empresa contratante de forma voluntaria antes de un período de 2 años. En este sentido, parece que buscan poder estabilizarse en un entorno laboral que les aporte seguridad y confianza para cubrir sus necesidades básicas (vivienda, salud, bienestar, etc...). Diversos estudios anteriores sobre generaciones y mercado de trabajo han concluido que los jóvenes pueden ser muy volátiles y buscar moverse rápidamente de un trabajo a otro, ya sea por factores individuales y propias de la edad (los más jóvenes aún no han acabado de desarrollar su cerebro y siguen en la búsqueda de identidad) o por influencias socioculturales (como la era digital y el capitalismo tardío). Sin embargo, los resultados de este estudio no parecen confirmar esta visión. Por el contrario, ellos aseguran que les gustaría quedarse en una organización que les cuide adecuadamente. ¿Están las empresas poniendo más foco en la atracción que en la retención?

¿Tienes interés en permanecer en la misma empresa por más de 2 años?



Como vemos, las variables para permanecer en una empresa coinciden con aquellas que los sedujo para atraerlos. El salario 62,7%, el buen ambiente 62,5% y la flexibilidad laboral 47,7%. El buen ambiente es incluso la 1ª opción en menores de 25 años con un 64,6%. Y los menores de 21 años son los que ranquean más alto el respeto a la diversidad e inclusión con un casi 20%.

¿Qué variables valoras más para permanecer en una empresa? Marca las 5 más importantes en orden de mayor a menor:



¿Están tomando nota de las empresas de lo que demandan los jóvenes? Ellos y ellas dicen que sí, entre las organizaciones que se adaptan totalmente y bastante, suman casi un 35% y otro 47% las consideran poco adaptadas a sus prioridades.

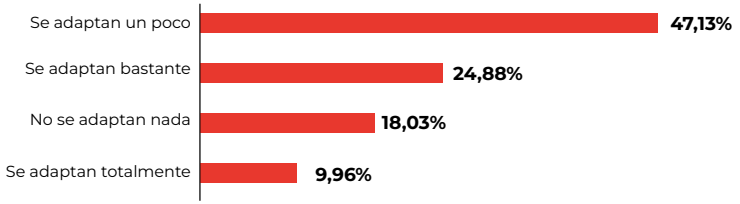
Los mayores de 26 años son los que más creen que las organizaciones no se están adaptando a sus necesidades. ¿Y cuáles son estas exigencias no comprendidas? Justamente coinciden con las motivaciones de trabajo: Tiempo para para disfrutar de sus hobbies 66%, Espacios de trabajo cómodos y amigables 61,8% y el teletrabajo un 48%. En esta pregunta aparece un gran tema que retomaremos al final en las recomendaciones para empleadores como es el liderazgo, un 50% de las generaciones Z e Y asegura que las empresas no entienden el modelo de liderazgo colaborativo, ético y transparente que ellos valoran. De hecho, si observamos por países, en Colombia es la 2ª opción con un 72%.

Los menores de 21 años, piden más equipos diversos (51,5%). Y respecto de la importancia de variable económica, vuelven a aparecer diferencias claras entre países, ya que en España la votan el 42% y en Colombia el 26%. Por géneros los hombres escogen esta opción (42,2%) más que las mujeres (36,6%).

Todo esto conecta con una de las estrategias de moda en Recursos Humanos: la experiencia del empleado (EX-Employee Experience), que aspira a convertir el lugar de trabajo en un espacio que deberá ser WOW para que el empleado se comprometa con la organización y desee permanecer en ella.

¿Cuáles crees que son las exigencias del talento joven que las empresas no entienden? Marca las 5 más importantes en orden de mayor a menor:

En tu opinión, ¿crees que las empresas se adaptan a lo que los jovenes buscan hoy en día en el mercado laboral?



El sector opina

PURI PINILLA

VP OF HUMAN RESOURCES - US REGION
GESTAMP NORTH AMERICA

Talento joven - Retos para atraerlo y retenerlo

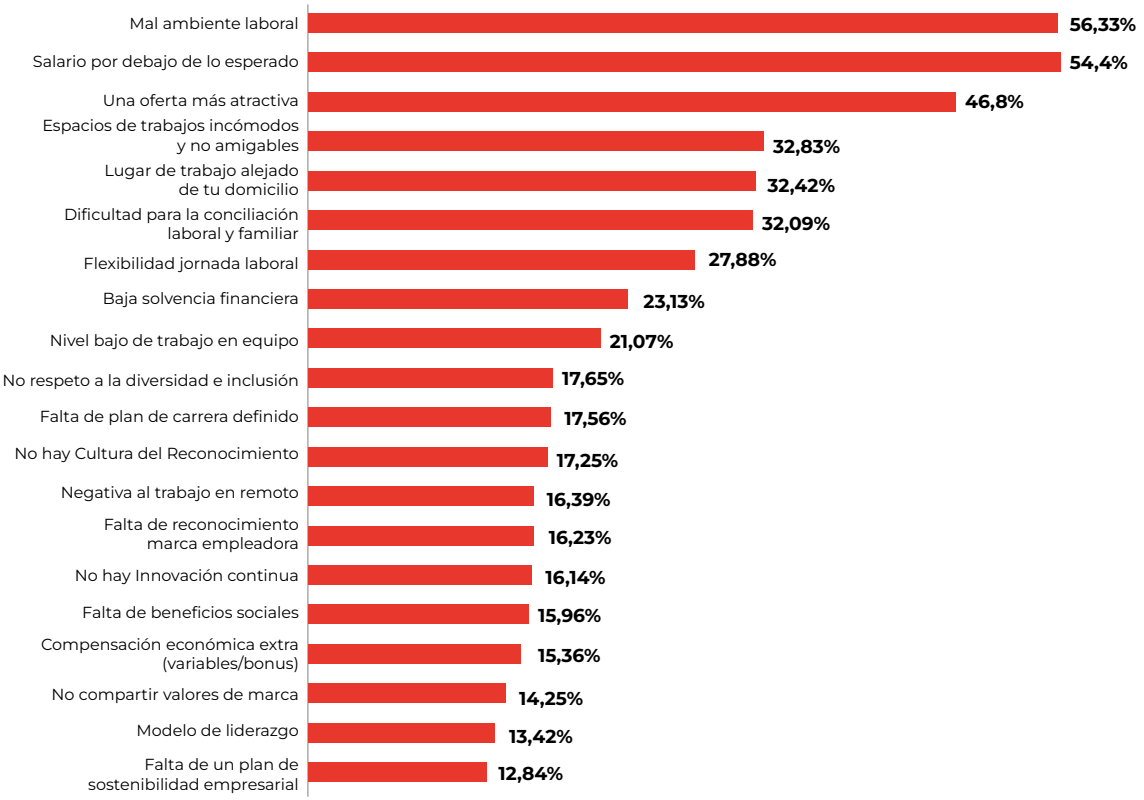
La nueva generación de profesionales busca algo más que un sueldo o estabilidad en el trabajo, valores que apreciaban las generaciones anteriores. Para atraerlos y retenerlos con éxito en nuestra empresa es vital crear un ambiente que ofrezca una mezcla de diversión, sostenibilidad, flexibilidad y crecimiento personal.

Y este es el reto para nosotros ya que tradicionalmente las posiciones en plantas industriales carecen de esos atributos, por lo que tenemos delante un paradigma completamente nuevo: construir una cultura de la diversión y con una propuesta que incluya flexibilidad y autonomía a pesar de la cultura del trabajo 24/7. En nuestra empresa es el objetivo del líder del área de People.

Desvinculación
La fidelidad tras la finalización de la relación

Conocer los motivos por los que un empleado se va de la empresa debería ser vital para cualquier equipo de RRHH, pero no siempre se trabaja y desde las empresas puede aportar información muy valiosa.

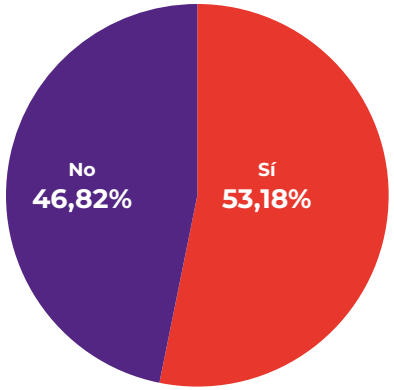
Del siguiente listado, ¿qué factores son los más determinantes para que decidas cambiar de trabajo? Marca los 5 más importantes en orden de mayor a menor:



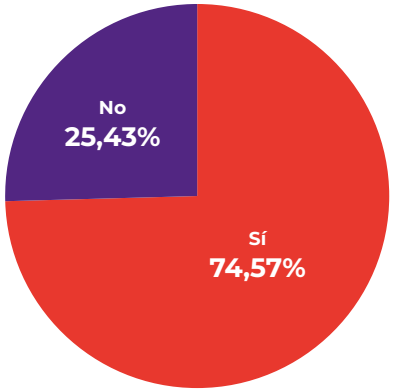
La entrevista de salida al empleado que abandona la organización es un aspecto esencial. Es una gran oportunidad para conocer en profundidad las razones por las que un empleado decide abandonar la empresa, conocer lo que ha ido bien y lo que no y poder así establecer medidas correctoras. Sin embargo, menos del 25% manifiesta que la empresa le ha realizado una entrevista en el momento de abandonar la organización para conocer los motivos de su renuncia.

La comunicación post salida es un aspecto muy valorado por los jóvenes. A más del 50% le gustaría estar informado de las novedades de la empresa y para casi el 80% supondría un factor positivo a la hora de plantearse regresar a la misma. Y los jóvenes votan a favor de esta posibilidad. En un contexto laboral tan volátil, el empleado boomerang gana terreno. Un empleado que abandonó en el pasado la organización en buenos términos es un candidato más que interesante a recuperar si plantea volver en el futuro. Se trata de un ganar-ganar: la compañía reincorpora un empleado fiable y que conoce ya bien la organización y que va a necesitar muy poco tiempo para rendir al máximo potencial del puesto, aportando además lo aprendido en otras organizaciones.

Imagina que has cambiado de empleo, ¿te parece bien que la empresa de la que has marchado siga manteniéndote informado sobre las novedades de la organización?



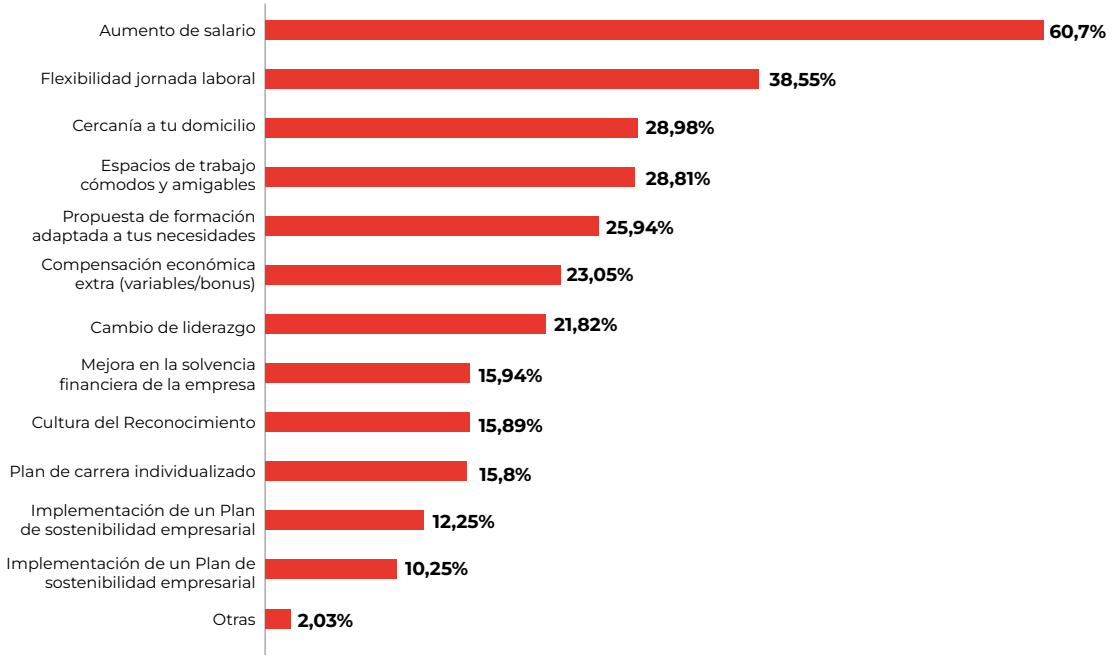
¿Crees que esta comunicación post salida puede ser determinante a la hora de volver a trabajar en la misma empresa en otro momento?



Por tanto, parece que una buena desvinculación puede suponer una fuente muy interesante de recaptación de talento. Y, sin embargo, parece que pocas marcas empleadoras ponen energía y recursos en crear un pool de ex empleados que puedan regresar en el futuro.

Ayudaría también ser conscientes qué valoran más los jóvenes a la hora de replantearse volver a trabajar en la misma empresa. Y nuevamente no hay sorpresas: salario, flexibilidad, espacios amigables, cercanía al domicilio (más en España 32% que en Colombia 14%), formación adaptada (más en Colombia 36% que en España 23%) o un cambio de liderazgo.

¿Qué variables evaluarías a la hora de decidir volver a trabajar en una empresa donde ya has trabajado? Marca las 3 más importantes en orden de mayor a menor:



El sector opina

JUAN CARLOS MERINO SAN ROMÁN

DIRECTOR CAPITAL HUMANO Y JURÍDICODIRECTOR
CAPITAL HUMANO Y JURÍDICO
IMA IBÉRICA ASISTENCIA

El mercado laboral en los últimos años ha sufrido una evolución importante y, como consecuencia de esta, se han introducido cambios relevantes tanto en los modelos de contratación como en las acciones para retener el talento.

Estos cambios, en primer lugar, son como consecuencia de la evolución de la tecnología y la globalización. Ya no se trata de contratar a una persona para que haga una función concreta en un lugar concreto. Ahora, se puede trabajar prácticamente desde cualquier parte del mundo. Tan solo se requiere estar conectado a internet y tener un ordenador.

En consecuencia, la competencia por atraer el talento ya no solo afecta a un área geográfica concreta, ahora compites también con empresas que se encuentran ubicadas en cualquier lugar. Por otro lado, y, en segundo lugar, por el hecho de que las nuevas generaciones tienen unas prioridades diferentes a los que nos incorporamos hace muchos años al mercado laboral, ya que tienen nuevas expectativas y priorizan de manera muy relevante su vida personal frente a la laboral.

Cuidar la "experiencia candidato" en el proceso de selección y generar valor de la "marca empleadora" se han tornado en elementos diferenciadores decisivos, entre las empresas competidoras, en la captación del mejor candidato.

De tal forma, nos encontramos cada vez con más frecuencia un rechazo frontal a los modelos de relaciones laborales tradicionales; ahora los candidatos y trabajadores optan por empresas que ofrecen una mayor flexibilidad laboral con políticas de conciliación. Además, hay que tener muy presente la experiencia del trabajo a distancia, a raíz de la pandemia provocada por el COVID-19, que ha revolucionado la forma de trabajar y que, de forma reiterada, supone un freno para la contratación y retención del talento en aquellas organizaciones que no lo ofrecen.

En relación con la problemática expuesta, también tenemos que destacar las dificultades a las que nos enfrentamos las direcciones de recursos humanos para encontrar determinados perfiles técnicos adecuados que cumplan con las expectativas que buscamos, en parte, como consecuencia del desequilibrio que hay entre la formación de los candidatos y las capacidades que requerimos.

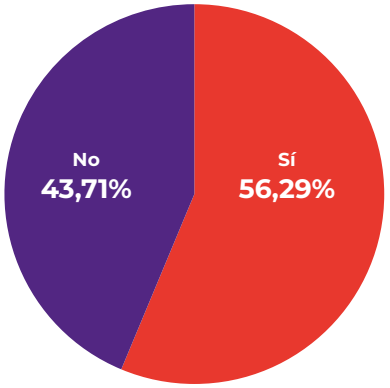
En definitiva, las empresas nos enfrentamos un doble reto; por una parte, atraer los perfiles más talentosos del mercado y, a continuación, una vez que tenemos el talento en la empresa su retención para que permanezcan en la organización. Para ello, debemos afrontar este nuevo desafío implementando políticas de recursos humanos que apuesten por la flexibilidad, las posibilidades de conciliación, el clima laboral, la seguridad y el sentimiento identitario de pertenencia, ya que se han convertido en necesidades y retos que las que las organizaciones tienen que afrontar.

Por tanto, aquellas organizaciones que aporten la confianza y los recursos suficientes a su área de personas, y entiendan que no se trata de un departamento de costes, sino de una de las principales palancas diferenciadoras existentes, incrementarán el talento en sus estructuras.

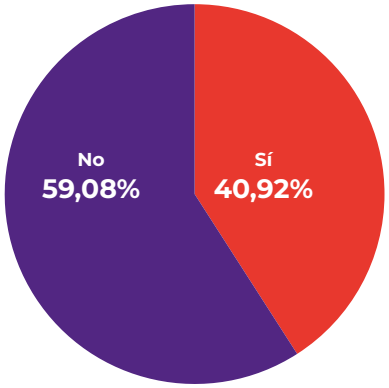
Tiempo sabático y emprendimiento

El 56% de jóvenes se ha planteado tomarse un año sabático y lo ha hecho el casi 41% (en España los porcentajes de ambas variables se elevan al 58% y al 42.5%). El 70% de quienes cogieron ese tiempo lo hizo durante menos de un año (porcentaje que sube al 83% en Colombia).

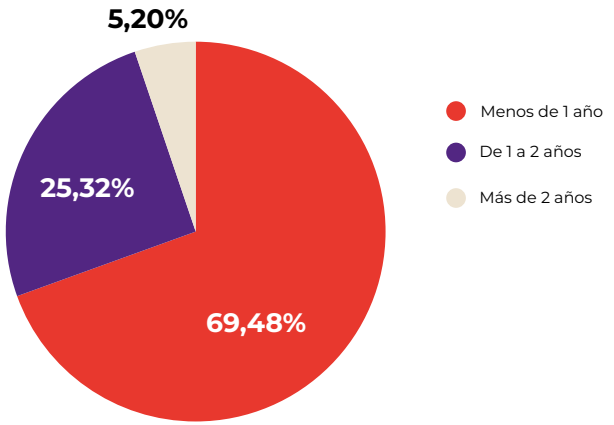
¿Has pensado alguna vez en tomarte un tiempo sábatico?



¿Te has tomado alguna vez un tiempo sábatico?



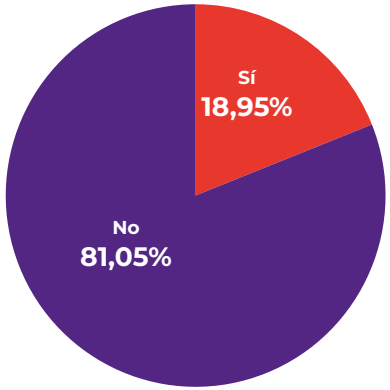
¿Cuánto duró tu tiempo sabático?



El emprendimiento fue una elección para el casi 20% de la muestra de la encuesta, siendo significativamente superior en Colombia (34,3%) que en España (15,5%).

Sin embargo, cuando preguntamos si aún ese negocio está activo, los jóvenes españoles (46%) confirman más a menudo que sí que los colombianos (26%).

¿Has emprendido algún negocio?



¿Tienes actualmente este negocio?

BEGOÑA LANDAZURI

PROFESORA EN EL MASTER DE RRHH DE EAE MADRID, CON MÁS DE 30 AÑOS DE EXPERIENCIA COMO DIRECTIVA DE HR EN EMPRESAS GLOBALES COMO HOFFMANN-LA ROCHE, SANITAS, TELEFÓNICA, ONO, USP HOSPITALES, FNAC, ACCIONA O GRUPO ALDESA.

El sector opina

La atracción de talento se ha vuelto más desafiante debido a la competencia por perfiles altamente capacitados y a las expectativas cambiantes de los candidatos. Para destacarse, las empresas necesitan adoptar enfoques diferentes que no solo atraigan a los mejores profesionales, sino que también resalten su compromiso con el desarrollo de los empleados.

La clave para atraer talento en el mundo actual es innovar en las estrategias de reclutamiento y hacer que el proceso sea más personalizado, transparente y alineado con las expectativas de los candidatos. Las empresas que adoptan un enfoque creativo, apoyado en la tecnología y enfocado en la experiencia y los valores, tendrán mayores probabilidades de atraer los mejores talentos. Aquí algunas ideas:

1. Employer Branding auténtico
Crear una marca empleadora fuerte y auténtica es clave para atraer talento. Las empresas podemos mostrar nuestra cultura y valores a través de contenido en redes sociales, como videos de empleados hablando de sus experiencias, y testimonios sinceros. Publicar en plataformas como LinkedIn en combinación con blogs y podcasts, ayuda a dar una idea de cómo es trabajar en la empresa y atraer a candidatos que se identifiquen con la cultura organizacional.

2. Eventos de reclutamiento basados en experiencias
En lugar de las tradicionales ferias de empleo, podemos ofrecer eventos interactivos que permitan experimentar cómo sería trabajar en la empresa, por ejemplo con dinámicas de grupo colaborativas en las que los candidatos participen en proyectos reales, interactuando con el equipo. Permite tener una visión más clara de la cultura y los valores de la organización.

3. Plataformas de reclutamiento gamificadas
El uso de plataformas de reclutamiento que simulan desafíos relacionados con el trabajo permite a los candidatos demostrar sus habilidades de manera interactiva, divertida e innovadora. Utilizar juegos de roles o de estrategia para atraer candidatos es algo que cada vez se utiliza más.

4. Programa de Embajadores de Empleados
Los empleados actuales son los mejores embajadores para atraer talento, invítalos a hablar abiertamente sobre la empresa en eventos de reclutamiento o incorpóralos en programas de recomendaciones y compénsalos por presentar candidatos. Las recomendaciones de empleados generan confianza y credibilidad en los candidatos potenciales.

5. Campañas de reclutamiento basadas en propósitos

Cada vez más los candidatos valoran trabajar para empresas que tengan un propósito claro y que contribuyan positivamente a la sociedad por lo que destaca en tus campañas de captación los proyectos o iniciativas de impacto social o medioambiental en los que estáis trabajando.

6. Programa de desarrollo para nuevos talentos: estudiantes o recién graduados

Crear programas específicos de desarrollo para estos perfiles es una excelente manera de atraer talento emergente. Realizar un plan de carrera concreto con pasos a seguir, formación, evolución económica en los dos primeros años y un puesto final genera compromiso y retención del talento.

7. Propuesta de valor única para empleados (EVP)

Ofrecer beneficios más allá de lo tradicional es una gran herramienta para atraer talento. Esto incluye paquetes de compensación personalizados con incrementos programados en un periodo y una proyección de carrera ya establecida, beneficios relacionados con el bienestar (como acceso a clases de mindfulness o gimnasios), formación (Máster). Cuanto más alineada esté la EVP con los valores de los candidatos, más atractivo será trabajar para la empresa.

8. Flexibilidad y trabajo remoto como atractivo

Ofrecer políticas de trabajo remoto o híbrido puede ser un factor decisivo para muchos candidatos jóvenes. Este compromiso atrae talento que valora la autonomía y el equilibrio entre vida laboral y personal, y permite la captación de candidatos internacionales que pueden trabajar desde cualquier parte del mundo.

9. Reclutamiento inclusivo y diverso

Promover la diversidad y la inclusión de manera auténtica puede atraer a candidatos de diferentes orígenes y habilidades. Para ello es necesario implantar programas específicos que eliminen los sesgos del proceso de selección (Cv ciegos), realizar evaluaciones basadas en habilidades o fomentar la inclusión del talento senior.

10. Proceso basado en la experiencia del empleado

Ofrecer un proceso de selección transparente, rápido y amigable, junto con una incorporación dinámica y positiva, genera una experiencia más atractiva para los candidatos.

¿Cómo atraer y retener el talento? Estrategias clave para empleadores

04

04 ¿Cómo atraer y retener el talento? Estrategias clave para empleadores

Para ser una marca empleadora deseada por los candidatos y en la que quieran permanecer, sugerimos implementar las siguientes estrategias:

Employer Branding

Una estrategia clave para el fortalecimiento de la marca empleadora. Según Ambler y Barrow[9], el employer branding es crucial para atraer talento. Las organizaciones en España y Latinoamérica están invirtiendo en construir una reputación como lugares deseables para trabajar, trabajando aspectos como la cultura corporativa, los valores, las oportunidades de desarrollo profesional y los entornos de trabajo colaborativos y flexibles.

Flexibilidad Laboral

La flexibilidad laboral se ha convertido en un factor decisivo para muchos profesionales, especialmente tras la pandemia de COVID-19. Las empresas están adoptando modelos híbridos de trabajo que combinan el trabajo presencial con el remoto. Estudios de grandes consultoras especializadas confirman que los empleados en España valoran la flexibilidad laboral como un factor importante para su satisfacción laboral y en la encuesta realizada para esta investigación las personas que escogen la flexibilidad horaria y el teletrabajo como variable tanto para aceptar un empleo como para permanecer en una empresa superan el 70%.

Desarrollo y Capacitación

Las empresas ofrecen programas de formación continua y oportunidades de desarrollo profesional para atraer y retener talento. Según un informe de McKinsey & Company[10], las organizaciones que invierten en el desarrollo de sus empleados tienen un 30% más de probabilidades de retener a sus trabajadores más talentosos. Los resultados de la encuesta realizada para esta investigación refuerzan esta idea, ya que un 35% confirma que la formación continua es una de las razones más valoradas para permanecer en una empresa e incluso un 25% de los jóvenes encuestados aseguran que un buen plan de formación adaptado les haría replantearse regresar a un empresa de la que habían salido.

Compensación y Beneficios Competitivos

Las empresas diseñan paquetes que incluyen no solo salarios atractivos, sino también beneficios adicionales como seguros de salud, planes de pensiones y opciones de teletrabajo. Un estudio de Korn Ferry[11] muestra que el 65% de los empleados en Latinoamérica considera la compensación como un factor crucial para decidir su permanencia en una empresa. Estos datos están corroborados por nuestra encuesta en la que los jóvenes aseguran que las compensaciones económicas extras, las coberturas de salud y la flexibilidad del teletrabajo son de las variables destacadas para escoger o permanecer en una empresa.

9. Ambler, T., Barrow, S. The employer brand. J Brand Manag 4, 185–206 (1996).

10. "The Great Attrition: The power of adaptability".

11. "Beyond Compensation: Global Korn Ferry Survey Shows Employers Implementing Multi-Pronged Approach to Employee Attraction & Retention Efforts" Korn Ferry, 2022.

04 ¿Cómo atraer y retener el talento? Estrategias clave para empleadores

Cultura y clima organizacional

Millennials y *Centennials* buscan organizaciones cuyos valores estén plenamente alineados con los propios, por lo que aquellas empresas con una cultura adaptada a las exigencias de estas generaciones tienen una gran ventaja competitiva. Nunca antes ha sido tan importante reflejar una cultura honesta, amigable, transparente y flexible. Adicionalmente, valores como la sostenibilidad, el respeto al medio ambiente y, como hemos indicado antes, una cultura de diversidad, equidad e inclusión son esenciales para potenciar la marca.

Estilo de Liderazgo

La piedra angular de la transformación cultural pasa por los líderes de la organización. ¿Se promueve una cultura de confianza, colaboración y respeto mutuo o, por el contrario, reina el presentismo, la microgestión por parte del manager y un apoyo insuficiente a la innovación y la creatividad? El tipo de liderazgo aparece sistemáticamente en nuestra encuesta como clave en la retención e incluso en la posibilidad de regresar a una empresa de la que se ha salido. Recordemos: las personas no dejan las empresas, dejan a sus jefes, huyendo de un estilo de liderazgo determinado.

Desafíos y perspectivas futuras

Brecha de Habilidades

A pesar de los esfuerzos de las empresas, la brecha de habilidades sigue siendo un desafío significativo. Muchos profesionales no tienen las competencias necesarias, lo que requiere una mayor inversión en educación y formación por parte de las empresas y también de los gobiernos. Según el Foro Económico Mundial (2023), el 50% de todos los empleados necesitarán una reskilling para 2025 debido a la adopción de nuevas tecnologías.

Atractivo Internacional/ Empleabilidad internacional

La competencia por el talento no se limita a las fronteras nacionales. Empresas de todo el mundo están compitiendo por los mismos profesionales, lo que aumenta la presión sobre las organizaciones locales para ofrecer condiciones atractivas. La capacidad de atraer talento internacional será crucial para el éxito de las empresas en el futuro.

Inclusión y Diversidad

La inclusión y la diversidad se están convirtiendo en factores cada vez más importantes en la Guerra por el Talento. Es un valor importante para los jóvenes a la hora de acercarse a una organización determinada.

Las empresas que promueven un entorno inclusivo y diverso no solo atraen a más candidatos, sino que también mejoran la innovación y el rendimiento. Un informe de McKinsey & Company[12] muestra que las empresas con altos niveles de diversidad tienen un 36% más de probabilidades de superar a sus competidores y en la encuesta que da base a este informe se confirma como una de las variables destacadas con porcentajes cercanos al 20% tanto en etapa de captación, fidelización e incluso recaptación.

12. "The Great Attrition: The power of adaptability".

Conclusiones

Las empresas del futuro si quieren atraer y fidelizar al talento joven, deberán apostar por cuidar a las personas en todo su ciclo vital dentro y fuera de la compañía. En este sentido, parece que tendrán ventaja las que sean capaces de ofrecer a los jóvenes recursos para desarrollar sus skills digitales. También las que les permitan moverse y adaptar su forma de trabajar a sus inquietudes personales. Y por último, las que atiendan la diversidad y faciliten políticas inclusivas, esto es, den oportunidades para que otros progresen.

En segundo lugar, para atraer el mejor talento joven, hay que resaltar la importancia de las acciones reales sobre las promesas o palabras vacías. En un entorno laboral cada vez más competitivo, el 90% de los empleados potenciales valoran más la reputación y lo que las empresas hacen, que lo que comunican. La coherencia entre lo que se dice y realmente se hace es fundamental. Los datos obtenidos subrayan la relevancia de construir una marca empleadora sólida basada en hechos concretos y en la coherencia con los valores empresariales. Las compañías que son consistentes y transparentes en su gestión y trato hacia los empleados generan una mayor atracción, no solo por lo que prometen, sino por lo que demuestran en el día a día.

Por último, cuidar a los empleados que se marchan es fundamental, ya que el 74,5% de ellos considera la posibilidad de volver a la organización. Esto refuerza la idea de que una salida bien gestionada, con respeto y reconocimiento, no solo contribuye a mantener una buena reputación, sino que puede resultar en la reincorporación de talento que ya conoce la cultura organizacional. Además, la experiencia del empleado en todas las fases de su relación con la empresa —desde la entrada hasta la salida— es crucial. Cuidar a las personas tanto al iniciar como al finalizar su recorrido laboral en la organización garantiza un entorno de respeto, bienestar y profesionalismo, lo cual fortalece la imagen de la empresa y su capacidad de atraer y retener talento en el futuro.

No olvides:

- **Te querrán por lo que haces y no por lo que dices (el 90% de tu público valora tu reputación).**
- **Ten presentes a los que se marchan de la empresa. La mayoría volvería (74,5%).**
- **Cuida la Experiencia de Empleado.**
- **Pon la alfombra roja siempre (tanto en la entrada como la salida).**

4 ideas destacadas para empleadores

Empleabilidad

El 90% de los empleados potenciales valoran más lo que las empresas hacen, que lo que comunican. En un entorno laboral cada vez más competitivo, tu marca empleadora y tu reputación debe ser coherente.

Sostenibilidad

Aplica las reglas de la economía circular a la gestión del talento. El 74,5% de los jóvenes volvería a trabajar a una empresa de la que ha salido. Cuida a los que se marchan, son además de prescriptores una posible fuente de reclutamiento futuro.

Innovación

Invierte en construir una reputación como empresa deseable para trabajar, transformando la cultura corporativa, los valores, las oportunidades de desarrollo profesional y los entornos de trabajo colaborativos y flexibles.

Emprendimiento

El 20% de los jóvenes de la muestra son emprendedores. Esta forma de plantearse el desarrollo profesional puede aportar pistas a las empresas que quieran fomentar esta actitud entre su plantilla, con estrategias de Intraemprendimiento focalizadas en aumentar la innovación.

EAE Business School

We make it happen

En este informe se analiza el impacto en los ODS:

Partners:

DCH ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

oij organismo internacional de juventud

IBERO Planeta Formación y Universidades

Colaborador:

unie Universidad

eae.es

Campus Barcelona

C/ Aragó, 55
08015 Barcelona

C/ Tarragona, 110
08015 Barcelona

Campus Madrid

C/ Joaquín Costa, 41
28002 Madrid

C/ Príncipe de Vergara, 156
28002 Madrid

Work *to change* anything

Juntos podemos cambiar lo que queramos cambiar

ISBN: 979-13-87551-05-6