

# DIEZ ESTRATEGIAS PARA ATRAER Y COMPROMETER AL TALENTO JOVEN

Las características del entorno económico-social actual propician que la demanda de talento se concentre en perfiles muy concretos. En este contexto, ¿qué estrategias deben seguir las empresas para atraer y retener al talento que necesitan? Las estrategias de 'employer branding' son fundamentales a la hora de competir para captar los mejores perfiles, pero también para mantenerlos comprometidos con el proyecto de la compañía, creando un fuerte sentido de pertenencia

**MIRIAM AGUADO**  
Socia en Peoplematters





En 1997, Steven Hankin, de la consultoría estratégica McKinsey, acuñó el concepto “guerra por el talento”. Veinticinco años después, la idea mantiene toda su vigencia, si bien en un entorno y en un contexto social y económico muy diferentes. Hoy, esa “guerra” no consiste, como entonces, en una mera carrera por atraer

a los mejores profesionales de entre una amplia y variada oferta, casi siempre a base de elevados salarios y promesas de progreso y prestigio profesionales. La situación actual es diferente, y se da en un contexto que plantea una aparente paradoja: al tiempo que las empresas están teniendo grandísimas dificultades para encontrar el talento que necesitan, en cantidad y en calidad, existe una realidad en la que el empleo precario y el paro juvenil plantean una gran preocupación social.

Lo anterior es el resultado de múltiples factores que, juntos, producen

máxima tensión en el mercado laboral: la escasez demográfica, la digitalización (especialmente acelerada en los dos últimos años), la globalización y el desajuste entre el sistema educativo y las necesidades reales de las empresas provocan una alta concentración de la demanda en perfiles muy determinados, que prácticamente todas las empresas necesitan.

**LOS CONDICIONANTES DEL MERCADO LABORAL**

• **Escasez demográfica.** Teniendo en cuenta la progresiva y constante caída en los niveles de natalidad en España en los últimos cuarenta años, es fácil concluir que la tasa de reposición es insuficiente a todos los efectos. Cada año hay menos personas disponibles para incorporarse al mercado laboral, siendo el porcentaje de población joven sobre el total cada vez menor.

Es cierto que, al mismo tiempo, concurren otras circunstancias que hacen que el propio mercado laboral vaya ajustándose, como es el efecto de la mayor esperanza de vida sobre la prolongación de la vida laboral, lo que ha-

**LA ESCASEZ DEMOGRÁFICA, LA DIGITALIZACIÓN (ESPECIALMENTE ACCELERADA EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS), LA GLOBALIZACIÓN Y EL DESAJUSTE ENTRE EL SISTEMA EDUCATIVO Y LAS NECESIDADES REALES DE LAS EMPRESAS PROVOCAN UNA ALTA CONCENTRACIÓN DE LA DEMANDA EN PERFILES MUY DETERMINADOS, QUE PRÁCTICAMENTE TODAS LAS EMPRESAS NECESITAN**

ce que el talento más sénior aún pueda ocupar una proporción importante de los puestos disponibles. Este aspecto es particularmente relevante como contrapeso al impacto de la caída en la población activa sobre la sostenibilidad del sistema de pensiones.

Sin embargo, no será fácil gestionar esta realidad demográfica. No se trata de simples matemáticas, ya que existen consideraciones cualitativas, como el punto que veremos a continuación, que dificultan la cobertura de necesidades de fuerza laboral desde los colectivos más experimentados, no siempre preparados ni apoyados para afrontar la rápida transformación digital.

• **Digitalización.** Las últimas décadas han traído una profunda transformación de la práctica totalidad de los procesos de negocio, que son cada vez más digitales (lo vemos en la relación con los clientes y su captación, la interacción y gestión de los procesos comerciales, la gestión interna de las compañías y en la llegada de las redes sociales a nuestras vidas, como profesionales y como individuos), y también de los procesos productivos, progresivamente más automatizados (el concepto “industria 4.0”, con la incorporación de robots en funciones de

diseño y producción, la logística, etc.). Los hábitos de consumo, transformados en los últimos años a través del comercio electrónico, ya integran la tecnología de manera natural en nuestras vidas y a todos los niveles de la sociedad.

Finalmente, es importante destacar el efecto catalizador que, en el año 2020, supusieron la pandemia por la COVID-19 y el periodo de confinamiento total o parcial, acelerando la velocidad del proceso de digitalización e incrementando, como consecuencia, la demanda de perfiles profesionales preparados para hacerla realidad.

• **Mercado global, un mundo sin fronteras.** De modo similar al punto anterior, este no es un elemento nuevo ni reciente, pero sí guarda una estrecha relación con la incorporación de tecnologías que facilitan la interacción a través de plataformas online, que conectan a clientes, competidores y, por supuesto, talento, se encuentren estos donde se encuentren. Las compañías necesitan contar con personas que sean capaces de trabajar con clientes, proveedores, etc., potencialmente ubicados en cualquier lugar del mundo.

La existencia de este mercado cada vez más global y, más recientemente, sin distancias hace que, de la ya escasa oferta disponible de talento objetivo, las empresas busquen a aquellos con una visión global del mundo y que sean capaces de relacionarse con personas de diversas culturas y formas de trabajar y hacer negocios.

• **Desajuste entre el sistema educativo y la empresa.** A la luz de las circunstancias anteriores, resulta sorprendente constatar que, aún hoy, más jóvenes eligen titulaciones en el campo de las humanidades frente a titulaciones en ingeniería, tecnologías de la información, matemáticas, física, *data analytics*, etc., que podríamos denominar “científicas” y que, actualmente, plantean más y mejores perspectivas laborales (ver el cuadro 1).

Los datos también reflejan una tendencia al alza en la elección de estudios de ciclos formativos de grado superior, planteados mucho más cerca de la demanda de mercado y, por tanto, con una tasa de empleo muy elevada<sup>1</sup> (ver el cuadro 2).

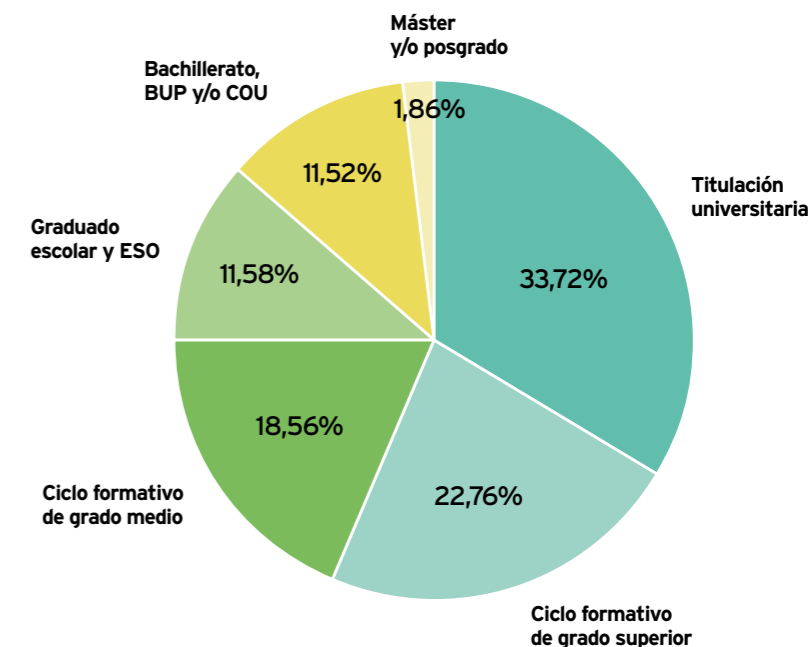
**CUADRO 1. DESAJUSTE ENTRE EL SISTEMA EDUCATIVO Y LA EMPRESA**

	Oferta de empleo para titulados universitarios según rama de conocimiento*	Estudiantes de nuevo ingreso por rama de enseñanza**
CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS	42%	46%
INGENIERÍA Y ARQUITECTURA	29%	19%
CIENCIAS DE LA SALUD	24%	18%
CIENCIAS	3%	7%
ARTES Y HUMANIDADES	2%	10%

\* Informe Infoempleo Adecco, capítulo “Oferta y demanda de empleo en España”, 2020

\*\* Sistema integrado de información universitaria EDUCABASE. Ministerio de Educación y Formación Profesional (curso 2019-2020)

**CUADRO 2. NIVEL FORMATIVO SOLICITADO EN LA OFERTA DE EMPLEO**



Fuente: Informe Infoempleo Adecco, capítulo “Oferta y demanda de empleo en España”, 2020

