



PRIMERO ACCIONA



Sara Hidalgo Arranz

Máster Universitario RRHH

Tutor: Félix Alarcón

Introducción:

Trabajo fin de Máster Universitario de Recursos Humanos de la Universidad Pontificia de Comillas, tutorizado por Félix Alarcón y realizado en la empresa Acciona.

Tras varias reuniones con varios miembros de la empresa que nos han proporcionado material e información relevante para la realización del mismo, llegamos a la conclusión de que su principal necesidad es la de llegar al público universitario.

Necesitan una gestión integral del talento dentro de la compañía y esto debe comenzar desde los escalones más bajos de la cadena que sería la incorporación de jóvenes talentos en programas de rotación dentro de la compañía.

El trabajo está dividido en dos partes principales, al principio se muestra el trabajo grupal común, dónde estaría el estudio de mercado, de los jóvenes, que opinan de la compañía... y en una segunda parte la propuesta individual para acercar a la empresa a nuestro público objetivo.

Resumen:

A través de un estudio de research de la situación actual de Acciona y de las empresas target de la competencia que abarcan nuestro público objetivo, hemos comprobado las mejores prácticas en el mercado y hemos planteado una serie de estrategias para mejorarlas.

Actuando como si Icade formase una consultoría procedemos a analizar el mercado y a proponer las mejoras para que Acciona cuente con el mejor talento joven universitario recién salido de las aulas. El objetivo es lograr conectar a los jóvenes con la compañía a través de medios sociales, páginas de empleo más visitadas, publicaciones a nivel nacional en los periódicos... Si logramos adelantarnos al resto de la competencia con nuestras propuestas de talento crearemos un valor añadido que les permitirá diferenciarse y anticiparse al resto de competidores del mercado consiguiendo un mayor rendimiento y competitividad de cara al futuro.

Palabras clave: Talento joven, innovación, Redes sociales, Employer branding, Recruitment.

Índice:

1. Percepción de la situación
2. Objetivo del proyecto
3. Estructura del proyecto “Primero Acciona”
 - 3.1. Qué ofrece Acciona a sus empleados, situación actual
 - 3.2. Cómo ven los empleados Acciona
 - 3.3. Qué ofrece al talento joven
 - 3.4. Como ven los jóvenes talentos acciona
 - 3.5. Bussines Model Generation (BMG)
 - 3.6. Propuestas de mejora de atractivo de la compañía

Talento Joven “Graduates Acciona”
4. Fundamentación Teórica
 - 4.1. Ventajas de contratar Talento Joven
 - 4.2. ¿Qué atrae a los jóvenes a una empresa?
 - 4.3. Estrategias de las empresas para atraer talento desde las universidades
5. Proceso Talento Joven “Graduates Acciona”
 - 5.1. Acciones de difusión del programa
 - 5.2. Diccionario de competencias
 - 5.3. Protocolo de entrevista
6. Reflexiones finales
7. Bibliografía
8. Anexos

1. Percepción de la situación

Tras hablar con ACCIONA nos comunican el descenso en el impacto de las redes sociales durante los últimos años. Necesitan de un atracción de talento joven recién licenciado que quiera formar parte de la compañía tras la visualización de las prácticas que realizan, beneficios tanto sociales como de medio ambiente que realizan, proyecto a nivel internacional y nacional... en definitiva que se sientan identificados con la compañía y la vean como un referente dónde formar y desarrollar su talento e ideas innovadoras.

Se va a tener que potenciar por lo tanto:

- La marca empleadora ACCIONA en el ámbito de edad de 20-25 años.
- Poner en tela de juicio si los valores de la empresa son atractivos para este colectivo para fomentar la atracción de este colectivo.

2. Objetivo del proyecto

- Mejorar el Employer Branding
- Creación portal de atracción de talento
- Aumentar el número de followers en redes sociales
- Mejora de la identidad digital
- Alinear los diferentes departamentos en la atracción del talento (marketing y recursos humanos)

Atraer a jóvenes universitarios próximos a la finalización de sus estudios aportando experiencias que los diferencie del resto de las empresas

3. Estructura del proyecto "Primero Acciona"

3.1 Situación Actual Acciona

El lema principal de Acciona es: *primero las personas*. En el año 2013 se completó una revisión en profundidad de la estrategia de Recursos Humanos de Acciona. El objetivo es que esta contribuya de manera eficaz a la consecución de los tres principios básicos de la compañía:

1. La rentabilidad de las operaciones.
2. El refuerzo global de la marca Acciona.
3. La eficiencia de la organización y de los procesos de negocio.

A finales del año pasado Acciona contaba con una plantilla global de 34.108 personas, en concreto un 3.65% más respecto al año anterior.

Por ejemplo en Acciona Agua hay que destacar el aumento de contrataciones indefinidas a lo largo del año 2013, un factor que incide claramente en la estabilidad y en las perspectivas de los empleados.

Un dato importante a destacar es la distribución geográfica de sus empleados, ya que el 41% de ellos trabaja fuera de España, aumentando el número de personas que desempeña sus cometidos en un país distinto al suyo de origen.

→ Distribución geográfica de la plantilla (nº de empleados)

País	2012			2013		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
España	12.372	7.482	19.855	13.223	7.033	20.256
Alemania	808	142	950	745	126	871
Australia	167	72	239	175	64	238
Brasil	1.074	224	1.298	2.100	458	2.558
Canadá	281	217	508	194	177	371
Chile	900	78	978	1.077	147	1.224
Colombia	44	41	85	281	192	472
EE. UU.	192	44	236	131	27	158
Gabón	118	13	132	293	29	322
Italia	254	27	281	256	25	281
México	783	276	1.049	704	208	912
Polonia	4.504	1.635	6.140	3.458	1.468	4.925
Portugal	355	425	780	368	557	925
Otros países	288	89	374	441	151	595
Total empleados	22.140	10.765	32.905	23.446	10.662	34.108

→ Distribución de la plantilla por tipo de contrato y género (nº de empleados)

	2012						2013					
	Temporal			Fijo			Temporal			Fijo		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Energía	191	52	243	1.542	546	2.088	137	34	171	1.649	547	2.196
Agua	577	69	647	1.490	408	1.898	333	40	373	1.833	509	2.343
Infraestructuras	1.963	222	2.185	9.620	3.393	13.013	1.927	161	2.088	9.587	3.414	13.000
Service	1.041	934	1.975	5.064	3.412	8.476	1.466	1.187	2.654	5.385	3.772	9.157
Otros negocios	57	39	97	1.198	1.084	2.282	55	29	85	1.073	968	2.041
Plantilla media a final de año (número de empleados)	4.081	1.689	5.770	18.059	9.076	27.135	3.920	1.451	5.371	19.527	9.211	28.738

Acciona ha reforzado en 2013 su compromiso con la igualdad a través de la implantación del Sistema de Gestión de la Igualdad a nivel internacional. Consiste en una aplicación web que permite analizar y realizar el seguimiento de más de 20 indicadores en materia de igualdad de las empresas de la compañía. El compromiso de Acciona con la igualdad efectiva entre hombres y mujeres se pone de manifiesto con los avances en los objetivos marcados en esta materia. Durante 2013 se ha incrementado el porcentaje de mujeres en prácticamente todas las categorías profesionales correspondientes a licenciados, tanto técnicos como gerentes y directivos.

Un dato importante es el distintivo de igualdad en la empresa otorgado por el Ministerio de Sanidad, Servicios sociales e igualdad (España).

Este distintivo se concede anualmente a aquellas empresas que demuestran un nivel de excelencia en materia de igualdad.

Acciona se sumó también al día internacional de la Mujer con la publicación de mensajes e infografías de varios canales corporativos así como en la Red de empresas con el distintivo de Igualdad.

3.2 Cómo ven los empleados la Compañía

En el último ejercicio de Acciona durante el periodo comprendido entre los años 2012 - 2013 se procede en su cierre a realizar diversos estudios internos, tales como la evolución dentro del departamento de recursos humanos (evolución de las estrategias, metas, objetivos) así como estudios a nivel de compañía, como es la atracción del talento, el clima laboral y el compromiso de los empleados con la empresa.

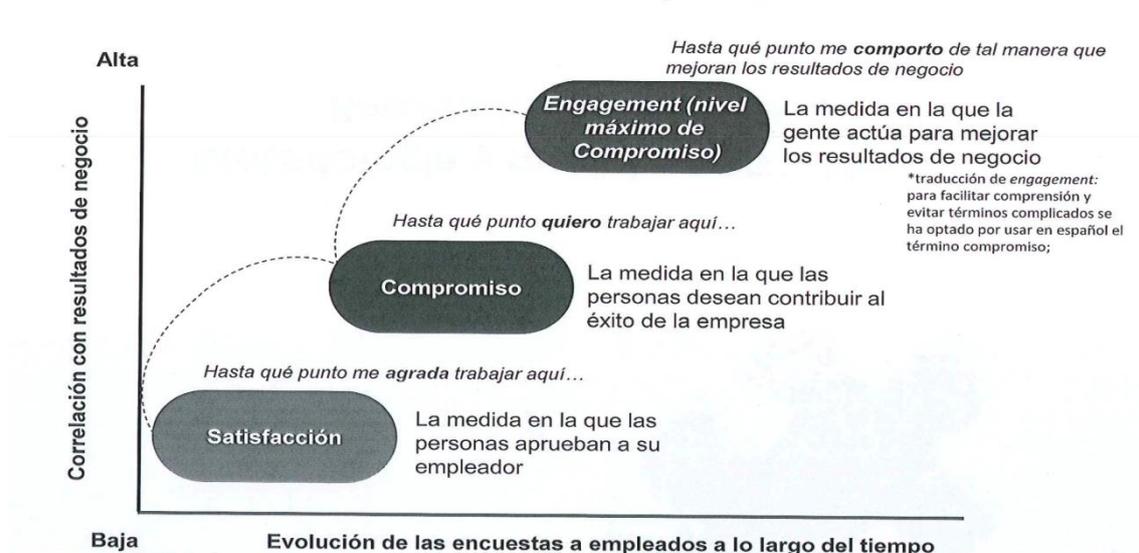
A continuación veremos los resultados que nos aportan una visión de los empleados y lo relacionaremos con otros datos estadísticos para explicar los resultados de las encuestas de clima y compromiso, es decir, la visión interna de los empleados.

La importancia de estos estudios nos permitirá elaborar una mejor estrategia para favorecer la atracción del talento joven, objetivo principal del proyecto que nos aborda.

La validez de los datos aquí mostrados queda patente por la evolución y continuidad de estos estudios en el tiempo, siendo esta la tercera edición de los estudios de clima y compromiso (2007 y 2010), permitiendo ver la evolución de la empresa. Estos estudios se realizan por una empresa externa (AON Hewitt).

La metodología usada se centra en 59 preguntas clasificadas en 28 categorías, de las cuales 45 de ellas se mantuvieron respecto de estudios anteriores. Modificándose la escala de valoración formada por 6 resultados (muy en desacuerdo - muy de acuerdo). La tasa de participación a nivel internacional es del 56% suponiendo un incremento del 4.1% respecto del ejercicio anterior.

Veamos la evolución de las encuestas a empleados a lo largo del tiempo:

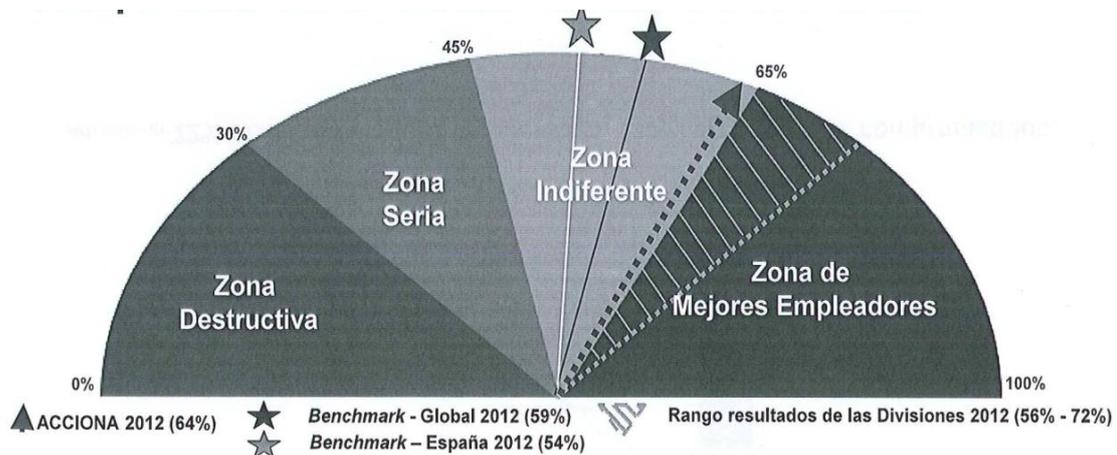
Información de contexto:**Evolución de las encuestas de empleados****Existe compromiso cuando los empleados:**

Los resultados ofrecidos en tasa de resultados sobre las preguntas en porcentaje de positivo a negativo concluyen:

- Hablan positivamente de la empresa
 - Entre el 58% y el 78% hablan positivamente y sistemáticamente de Acciona.
 - Entre el 34% y el 18% alguna vez hablan positivamente de Acciona.
 - Entre el 8% y el 5% no hablan positivamente de Acciona.
- Los que quieren formar parte de Acciona
 - Entre el 74% y el 59% se identifica y desean pertenecer en Acciona.
 - Entre el 29% y el 19% se identifican en menor medida con Acciona.
 - Entre el 13% y el 8% no se identifica con Acciona.

- Los que se esfuerzan y contribuyen al éxito del negocio
 - Entre el 53% y el 49% adoptan comportamientos para el éxito del negocio.
 - Entre el 40% y el 36% alguna vez adoptan comportamientos para el éxito del negocio.
 - Entre el 13% y el 31 10% no adoptan comportamientos para el éxito del negocio.

Los estudios de compromiso se comparan en un benchmark a nivel global donde participan 6.262 empresas y un total de 5.7 millones de empleados.



Actualmente el 64% de los empleados se encuentran comprometidos con Acciona y el 22% está próximo de encontrarse comprometidos, en comparación con los niveles globales de compromiso o la media española Acciona los aventaja significativamente permitiendo a Acciona situarse como una de las empresas con la marca de mejor empleador en España.

Los empleados valoran muy positivamente:

- Tener un papel activo para el desarrollo profesional.
- Compromiso con los resultados a alcanzar.
- Disposición al trabajo.
- Jefes (respeto, comprensión, flexibilidad y confianza).

Por el contrario valora no tan positivamente:

- La colaboración entre distintos grupos/departamentos.
- La remuneración respecto de otras empresas del sector.
- La retención del mayor talento.
- Las opiniones y sugerencias tengan valor en la toma de decisiones de Acciona.

Este estudio ha marcado significativamente el proyecto de Acciona, desarrollando planes como:

- Gestión del talento y desarrollo profesional.
- Cercanía de la dirección y la comunicación.
- Colaboración efectiva entre departamentos.

Una web donde podemos comprobar opiniones de antiguos y actuales empleados en:

<http://www.indeed.es/cmp/Acciona/reviews>

Con más de 101 evaluaciones hasta la fecha se constata:

Valoraciones de Acciona

Características de la Empresa

★★★★★	Equilibrio Vida Privada/Laboral	★★★★★	Gestión
★★★★★	Salario/Beneficios contractuales	★★★★★	Cultura Laboral
★★★★★	Estabilidad Laboral/Facilidad de Promoción		

Podemos destacar aspectos positivos expuestos como:

- Clima laboral.
- Beneficios sociales (comedor, seguro privado etc.).
- Flexibilidad laboral.
- Posibilidades y aprendizaje para recién licenciados.

3.3 Qué ofrece al Talento Joven

Como en todas las empresas Acciona sabe que el buen desempeño del mañana depende de las decisiones que se tomen en el presente. Por lo tanto, aparte de cuidar su capital humano actual también tiene que pensar en cómo atraer, captar y desarrollar el talento joven.

La gente joven es el futuro de cada empresa y aquella que cuente con los profesionales más preparados contará a su favor con una ventaja competitiva dentro del mercado y respecto del resto sus competidores.

Debido a esto Acciona ha realizado una serie de pasos entre los que se incluyen:

- **ACCIONA TAP (Talent Acquisition Process):** dirigido tanto a nivel local como global, identificación de los perfiles clave, difusión de las ofertas, optimización de los tiempos de respuesta y garantizar la fiabilidad de la evaluación. Implantado con éxito en Australia, Brasil, Canadá, España y México.
La metodología abarca las tres etapas: Employer branding, Recruitment y Assessment.
- **Social Recruitment:** una innovadora estrategia de reclutamiento tanto a través de internet como de las redes sociales.
- **Taleo Oracle:** tecnología novedosa global implantada en las fases de reclutamiento y selección. La herramienta se encuentra interconectada con más de 200 portales de empleo locales en más de un centenar de países.

- **Universidad ACCIONA:** formación de los integrantes según las necesidades del negocio. Cuenta con un centro de formación corporativo el cual cuenta con aulas, salas de tecnología y un campus virtual con más de 2000 recursos para el aprendizaje.

Plan de Talento ACCIONA

PROGRAMAS	DESTINATARIOS
- ACCIONA PDP (Programa de Desarrollo Profesional)	Gerentes y Top 300
- ACCIONA futura	Técnicos
- ACCIONA Hace Canteras Internacionales	Jóvenes titulados
- ACCIONA M3	Gerentes y expertos

Estos programas combinan diversas técnicas de autoconocimiento y feedback con una serie de situaciones en las que exponen a sus integrantes a desafíos en el puesto de trabajo.

Son muy importantes los programas de Mentoring y Coaching que se desarrollan dentro de la empresa de cara a los nuevos talentos. Estos programas consisten en una instrucción en la que los empleados Senior ayudan a las nuevas incorporaciones dotándoles de su experiencia, visión de negocio... a la vez que estos promueven una visión nueva y fresca en la empresa.

Después de todos los programas que lleva a cabo para el desarrollo y la formación de sus empleados vemos la necesidad de una campaña para atraer a los jóvenes en sus últimos años de carrera. La razón es que la principal empresa a la hora de elegir donde trabajar sea Acciona y para ello se tienen que dar a conocer sus proyectos entre los estudiantes a través de charlas en las universidades, foros sobre temas de actualidad que esté desarrollando la empresa, tecnología, innovación...

Si la empresa se hace popular en el ámbito estudiantil estos querrán formar parte de la compañía, por lo que habrá una mayor competitividad para entrar y un mejor talento para incorporar como Graduates a la empresa. Se producirá un proceso de

diferenciación con el resto de entidades y no será necesario tanto gasto en publicidad, contrataciones...

3.4 Cómo ven los Jóvenes Talentos Acciona

Para acercarnos a la realidad, sobre cómo ven los jóvenes a la compañía y como la sitúan en sus preferencias en cuanto al mercado laboral, hemos realizando un trabajo de campo, a través de la elaboración de una encuesta (Anexo 1) a jóvenes comprendidos entre edades de 20-26 años, que se encuentran cursando carreras técnicas o de ingeniería.

Este trabajo se ha realizado tanto de manera presencial como enviando el cuestionario de manera on-line, para que fuera cumplimentado por nuestro target de interés.

En total se ha realizado a 25 personas, procedentes de diferentes universidades repartidas por la geografía española.



De las 25 personas encuestadas:

- El 68% han sido hombres
- El 32% mujeres
- El 24% han sido jóvenes comprendidos en edades entre 20-23 años
- El 76% jóvenes entre 23-26 años de edad

La encuesta realizada contaba con una parte de preguntas “a ciegá”, es decir, en ella no se nombraba en ningún momento la empresa Acciona, de tal manera que pudiésemos

obtener información lo más veraz posible acerca de las preferencias laborales de los jóvenes.

Con los resultados obtenidos en esta parte del proceso nos dimos cuenta de que la gran mayoría de los encuestados coincidían en que no tienen información suficiente sobre oportunidades laborales mientras están en su periodo académico, bien es cierto que cuando realizamos las encuestas de manera presencial, muchos comentaban que no tenían una búsqueda activa de empleo lo cual les podía llevar en muchas ocasiones a no prestar atención o a no involucrarse con actividades que realiza la universidad (en algunos casos empresas) acerca de empleo.

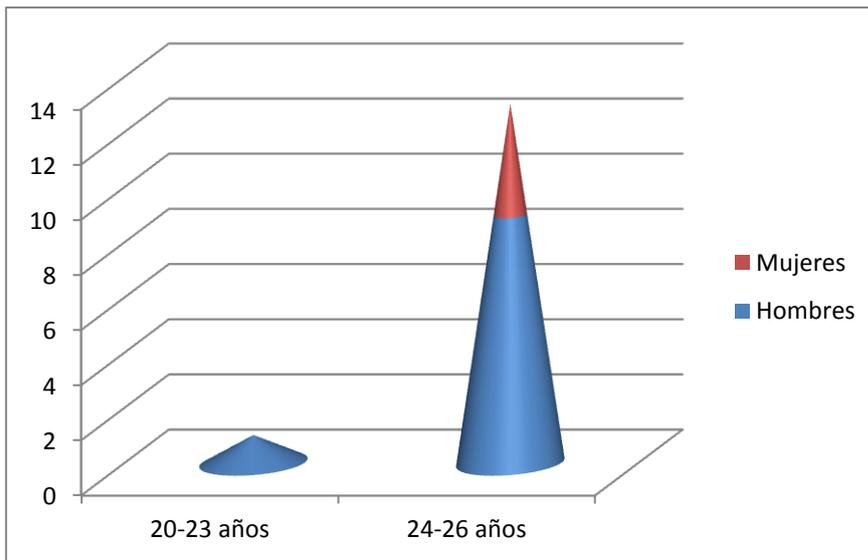
Otro punto que nos parece importante resaltar en esta primera parte del cuestionario, ha sido que les llamaba la atención a la hora de formar parte de la compañía, las opciones propuestas eran: cultura y clima, proyectos internaciones, beneficios sociales y salario. La mayor parte de los encuestados, se han focalizado en dos puntos clave cultura y clima y proyectos internacionales. Los resultados fueron:

- Salario (4%)
- Beneficios sociales (12%)
- Cultura y clima (28%)
- Proyectos internacionales (56%)

Nos pareció interesante averiguar donde estos jóvenes realizaban sus búsquedas de empleo por iniciativa propia. A nivel de porcentaje global, los resultados fueron:

- Webs de empleo (48%)
- Portales web de compañías (16%)
- Foros de empleo (16%)
- Universidad/conocidos (20%)

La última pregunta de este bloque era una pregunta abierta, en ella pedíamos que nos dijeran cuáles son las principales empresas de las que les gustaría formar parte, esta pregunta nos sorprendió en cuanto a sus resultados, a modo de gráfico y dividido por nuestra población objeto vamos a ver cuántos nombraron Acciona en su respuesta



Como podemos comprobar, hay una gran diferencia por edad, aquellos jóvenes que están próximos a finalizar sus estudios, nombraron Acciona. En total 12 de los 14 encuestados dieron el nombre de la compañía en su respuesta, lo que nos lleva a pensar que cuando se acercan al fin de la carrera ellos mismos se preocupan más por el mundo laboral que les espera, por las opciones que tienen, como la universidad y empresas que proporcionan una mayor información enfocada a esta población.

En la segunda parte de la encuesta compuesta por cinco preguntas, preguntábamos en concreto por la compañía Acciona, en total de los 25 encuestados cuatro no conocían la compañía o fallaron en su respuesta de las diferentes opciones que proporcionamos, debemos decir que aquellos que no acertaron no pertenecían a la carrera de ingeniería de caminos que es el principal focus group de Acciona.

Por último y para concluir, podemos decir que esta encuesta nos sirvió bastante al equipo de trabajo para sentar bases sobre las propuestas a elaborar como aspectos de mejora de la captación del talento joven para Acciona, ya que nos permitió conocer de primera mano la situación que tiene la compañía frente a los jóvenes, y nos motivó a llevar a cabo el proyecto.

3.5 Business Model Generation

El Business Model Generation es especial en nuestro enfoque porque los clientes en el trabajo serán los estudiantes.

<u>Key Partners</u> - Reham, Blanca, Sara, Claudio, Marta - Universidades	<u>Key Activities</u> - Buscar los jóvenes más adecuados	<u>Value Proposition</u> - Novedad - Compromiso	<u>Customer Relationships</u> - Desarrollo personal - Desarrollo profesional	<u>Customer Segments</u> Crear valor para: - Estudiantes - Jóvenes - Universidades - Sociedad - Acciona
	<u>Key Ressources</u> - Capital humano - Employer branding - Data (para poder analizar)		<u>Channels</u> - Branding - Acercarse a los jóvenes	
<u>Cost Structure</u> - Se define después de quedar con Acciona el 17-09-14		<u>Revenue Streams</u>		

3.6 Propuestas Captación de Talento Joven

- a. Intership jóvenes talentosos
- b. Acciona Indoor “Acciona te busca”
- c. Acciona Search
- d. CSR-volunter-club
- e. Talento Joven “Graduates Acciona”

PROGRAMA TALENTO JOVEN “GRADUATES ACCIONA”



SARA HIDALGO ARRANZ

4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Actualmente las empresas requieren de talento joven, con la capacidad de crear un valor añadido, para aumentar su competitividad y generar nuevas oportunidades.

La falta de talento es una de las carencias de nuestro día a día haciendo lo que hace que las empresas pierdan su competitividad. Se habla acerca de que las empresas necesitan contratar talento nuevo y aun así los datos siguen siendo contradictorios ya que actualmente, hay en el mundo alrededor de 73 millones de jóvenes sin empleo.

Las empresas tienen todavía reticencias a la hora de contratar personal joven, debido a: falta de madurez, experiencia y compromiso, lo cual es paradójico considerando que un joven podrá aportar más años de su vida y un fuerte compromiso si se le da la oportunidad.

Una vez que nos encontramos en un proceso abierto de selección, las empresas suspenden a la hora de tratar e informar correctamente a sus potenciales candidatos. Tan solo el 19% de los candidatos es informado acerca de por qué su candidatura no ha sido aceptada o simplemente recibe una notificación de correo predeterminado, de carácter impersonal y sin ningún tipo de explicación acerca de su candidatura específica. No se sienten valorados como el valor añadido que representan y la formación que poseen, sino que son vistos como un mero número más que llena la lista de candidatos rechazados. Esto lleva a una mala publicidad por parte del colectivo descontento y a que estos no se fíen de si las organizaciones están realmente interesadas y preocupadas por ellos.

Al no generarse esta situación de confianza entre ambos colectivos, numerosos candidatos se caen en los procesos de selección o incluso no llegan a asistir a la entrevista sin notificarlo previamente ya que consideran que no les deben nada.

Un gran número de empresas están interesadas en contratar talento joven y esto queda plasmado en los datos, el 51% cuenta con programas de “Talento Joven” destinados para la contratación de jóvenes. Del mismo modo, los jóvenes mantienen gran interés en programas de prácticas profesionales como graduates, ya que ven esta oportunidad como una forma de desarrollo en el mundo laboral. Aportan grandes fuentes de

entusiasmo, motivación, necesidad de aprender, aportación de ideas novedosas y crean un ambiente laboral juvenil y dinámico que ayuda tanto a los trabajadores veteranos como a los de nuevo ingreso.

El 76% considera que quien participa en un programa de este tipo tiene mayor oportunidad de obtener un empleo. El 28% de las empresas manifiesta que más del 50% de sus contrataciones de los últimos dos años han sido jóvenes. Y para el 92% de las organizaciones que cuentan con programas para contratar jóvenes, la experiencia en dichos programas fue considerada positiva.

Una de las necesidades principales de las empresas se basa en la búsqueda y el desarrollo del talento; promoviendo y manteniendo a la gente clave dentro de sus organizaciones. Las generaciones jóvenes difícilmente se comprometen con la organización, buscan horarios flexibles, libertad para realizar el trabajo, no respetan jerarquías, valoran una actividad interesante y la posibilidad de una oportunidad internacional los motiva. Las empresas ofrecen al talento joven que inicia su trayectoria profesional aprendizaje continuo, retos profesionales y buen ambiente de trabajo. Por su parte, los jóvenes demandan que se adecuen a sus necesidades como un salario competitivo, un plan de carrera diseñado individualmente para ellos y un aprendizaje escalado.

Estas diferencias en cuanto a las necesidades hacen compleja la relación laboral, dificultan el compromiso y la permanencia por más de cinco años y por tanto, el interés por invertir en estos talentos se ve mermado. El 95% de los jóvenes se comprometería con una organización por más de cinco años si la empresa les ofreciera salarios competitivos, aprendizaje continuo, buen ambiente de trabajo, prestaciones y retos profesionales.

El tema del compromiso resulta complejo, ya que entran en juego las expectativas y motivaciones de cada persona. Sin embargo, solo el 27% de los jóvenes muestra disposición a permanecer en su actual trabajo, ya que no ha aplicado a ninguna oferta laboral en el último año. El 73% de los jóvenes que trabajan se encuentra en búsqueda activa de otro empleo. Además, únicamente el 58% de las organizaciones cuenta con planes de carrera para el personal joven. Esto representa una alerta para las organizaciones que desean promover el compromiso del talento.

Cuando se logra llegar a un equilibrio entre lo que los candidatos buscan y lo que necesita la empresa la interacción y retroalimentación resulta positiva.

Cada uno tiene una cadena de valores, por un lado, las empresas consideran importantes aquellas motivaciones que se relacionan con la cultura organizacional, con aspectos profesionales y con la satisfacción personal mientras que, los jóvenes consideran relevantes las motivaciones profesionales, cultura organizacional y aspectos económicos.

Las organizaciones consideran importante formar y preparar a sus colaboradores, porque al invertir en el capital humano mejora la productividad, generando compromiso y satisfacción en la gente. La mayoría de las empresas busca colaboradores con competencias y habilidades, ya no solo interesa el perfil “hard” de hace unos años sino que las cosas han cambiado y ahora también interesa el perfil “soft” de la persona, es decir no vale que seas la persona “más preparada del mundo” en cuanto a estudios se refiere sino que tienes que ser capaz de transmitirme esos conocimientos, causar impacto y convencer a aquellos que te rodean para conseguir poner en funcionamiento tus ideas. Para todo esto se realizan entrevistas personales y dinámicas de grupo en las que se observa como la persona se desenvuelve en otros ambientes, rodeado de gente que no conoce y hablando la mayoría de las veces acerca de temas que no controla fuera de su campo de conocimiento. Nadie sabe más que nadie, todos están en igualdad de condiciones y deberán resolver una serie de casos tirando de aquellas habilidades que realmente tienen y les definen como personas.

Se va a buscar que tengan una serie de competencias como empuje y disposición para afrontar los retos inmersos en el mundo laboral, iniciativa, capacidad de convencer a los demás, impacto...

De esta manera, la sinergia entre empresas, jóvenes y sociedad será necesaria si se quiere lograr un crecimiento económico en el país. De toda esta interrelación, dependerá el desarrollo de una generación que conseguirá efectos positivos para la empresa, la economía y la sociedad.

4.1 VENTAJAS DE CONTRATAR TALENTO JOVEN

El mercado laboral necesita de nuevos proyectos e ideas que generarán las nuevas generaciones por lo tanto, no cerrarse ante la posibilidad de contratar talento joven será un plus, un valor añadido con el que contarán a la hora de implementar y dirigir las organizaciones del mañana.

En los tiempos de crisis que atravesamos, donde los despidos, eres, reducciones de plantilla... son frecuentes y las contrataciones son escasas debido a los recursos económicos con los que cuentan las organizaciones, que mejor forma de aportar un valor añadido a la empresa que contratando gente joven recién salida de las universidades y con ganas de experimentar nuevos retos en el mundo empresarial.

Para ellos es una gran oportunidad de trabajar como becarios o graduates donde realizar sus primeros pasos en el mundo laboral y para las organizaciones es la obtención de múltiples beneficios, lo que genera una relación win-win entre la empresa y el graduate.

Cada vez son más las empresas que cuentan con programas de desarrollo de talento joven como por ejemplo: BNP PARIBAS Cardif, Jhonson&Jhonson, BBVA (Beeva), BurgerKing... ya que han reconocido la influencia e impacto que este nuevo colectivo puede generar en las organizaciones.

Algunas de las ventajas que aportan los jóvenes y con las que contribuyen en las empresas son las siguientes:

- **Entusiasmo:** la gente joven muestra una actitud fresca y con predisposición hacia las tareas que se les encomiendan, compensando de esta forma lo que les suele faltar de conocimientos. Se da un equilibrio entre lo que aportan y lo que les falta.
- **Su motivación es aprender, no el dinero:** es cierto que se les da una pequeña retribución o ayuda al estudio pero queda muy lejos en la comparativa de lo que sería un salario real. La gente sin experiencia se caracteriza por su entusiasmo, empuje y dedicación. Es la oportunidad de los reclutadores para añadir valor de alto potencial con una menor inversión.

- **Formación de líderes propios:** al contar con gente recién salida de la universidad las empresas tienen la oportunidad de moldear su propio talento para el futuro. Al ser su primer empleo, la empresa puede inculcarle los hábitos que crea necesarios para ser un trabajador exitoso; estarán formando bajo sus criterios y a un bajo coste a los futuros líderes empresariales.
- **Frescura:** la gente recién graduada es un soplo de aire fresco y si se les escucha y se les deja poner en marcha sus ideas pueden sorprendernos cambiando viejas estructuras existentes que han quedado obsoletas por los miembros consolidados incapaces de ver más allá. En algunos lugares, la iniciativa y la innovación no son del todo bien acogidas por lo que tendrán que ser cautos y ganarse primero la confianza de los veteranos.
- **Habilidades y conocimientos actualizados:** cuentan con las teorías más innovadoras y de actualidad de la industria. Están buscando que alguien les dé la oportunidad de ponerlas en marcha demostrando su valía; todos estos conocimientos pueden resultar útiles tanto para el portador como para la empresa que va a disfrutar de los beneficios de su puesta en marcha.
- **Aportan ideas nuevas:** se preguntan por todo y aportan mejoras a los procedimientos ya establecidos.
- **Costos razonables:** contratar a un joven recién salido de la universidad en la empresa disminuirá los costos financieros debido a que una persona con trayectoria amplia y con gran experiencia validada en el mundo profesional demandará un salario mucho mayor que un joven, cuya mayor motivación es el aprendizaje conformándose tan solo con un sueldo que le sirva para mantenerse, pagar un alquiler...
- **Ausencia de vicios laborales:** al ser su primera experiencia laboral, aprenderá tal y como se le enseñe dentro de la organización. Podremos moldearles de tal forma que nos sirvan tal y como nosotros deseemos. Los que vienen de otros

empleos tienen reticencias al cambio, costumbres y manías a la hora de desempeñar su trabajo lo que puede ocasionar hábitos y rutinas nocivas que entorpezcan el buen funcionamiento y desarrollo del trabajo, repercutiendo negativamente en la productividad y en los resultados de la empresa.

- **Voluntad para sobresalir:** la mayoría de la gente que accede de primeras a un puesto de trabajo, quiere demostrar su valía, mostrando un alto espíritu de competición sano dedicándose en cuerpo y alma a lo que están desempeñando sin otra serie de distracciones que les interrumpan en su día a día. Esto resulta muy positivo para la empresa ya que vuelcan sus esfuerzos y energías en sacar el trabajo adelante.
- **Capacidad de adaptación:** la gente joven se adapta a los cambios con mayor rapidez, están acostumbrados a estudiar fuera de casa, a realizar Erasmus, a pasar los veranos aprendiendo idiomas, a aprender los continuos cambios en la tecnología... Por lo tanto, no es de extrañar que absorban e interioricen mejor y más rápido los conocimientos nuevos que el resto. Es un cambio cultural que está atravesando la nuestra generación que les está preparando para eliminar esas barreras y reticencias que se pueden presentar ante los cambios aceptándolos tal y como vienen sin cuestionarlos.
También están más dispuestos a viajar sin previo aviso o a cambiar de ciudad por su puesto de trabajo ya que hay menos cosas que les aten en su ciudad.
- **Preparas a futuras piezas clave de tu organización:** un programa de entrenamiento es una excelente estrategia para asegurar talento capacitado a largo plazo. Si su desempeño es óptimo, siempre se tendrá la posibilidad de convertir a estos colaboradores en empleados a tiempo completo.

Con esta potencialidad, los recién titulados se presentan como una opción sumamente viable para las empresas, sobre todo en posiciones que requieren de innovación, dinamismo aprendizaje constante.

Por otro lado, algunas de las razones que pueden echarles hacia atrás a la hora de contratar este tipo de perfiles y contratar gente con una experiencia más dilatada en el tiempo serían las siguientes:

- **Ahorro de recursos:** existe la idea preconcebida de que si se contrata a una persona joven hay que invertir más en su formación y desarrollo que si contratamos a una persona mayor que ya viene del sector, conoce cómo funciona el negocio y sabe desenvolverse con total normalidad en la industria. Por otro lado, ¿y si lo enfocamos como que el graduate puede servirnos muchísimos más años y aumentar en mayor medida nuestra productividad si somos capaces de formarle correctamente?
- **El valor de la información:** la mayoría de las empresas tienen la creencia de que a la hora de contratar gente experta en el sector, estos traerán consigo una cartera de clientes que puede servirles en sus negocios o ayudarles cuando tengan proyectos con la competencia, ya que podrían contar con información de carácter confidencial. Esto en la mayoría de las ocasiones es erróneo debido a los acuerdos de confidencialidad. Tan solo buscan de empresa y desvincularse totalmente de la experiencia anterior.
- **Abandono tras la formación:** uno de los grandes miedos es dotar a los graduates con conocimientos y que después abandonen la compañía con el gasto de recursos tanto personales como económicos que implica. Pero la pregunta no debería ser ¿qué pasa si los formamos y se marchan? Sino ¿y si no les formamos y se quedan? Que repercutiría más negativamente en las organizaciones.

4.2 ¿QUÉ ATRAE A LOS JÓVENES A UNA EMPRESA?

El salario y renombre de una empresa son los principales motivadores de la mayoría de los jóvenes a la hora de buscar empleo, y son los factores que marcan la diferencia a la hora de elegir. Sin embargo, dada la poca o nula experiencia profesional, lo más recomendable para los recién titulados es valorar, más que el dinero, las posibilidades de crecimiento que tienen a corto y mediano plazo dentro de la organización.

A estas edades tan tempranas en las que la carrera profesional está todavía sin encarrilar, la mayor preocupación no es el salario actual sino la inversión que van a realizar en mí vislumbrado a través de un plan de carrera que me dote de herramientas para futuros beneficios laborales.

Si una empresa pierde empleados durante el primer año de contratación, desperdicia el dinero invertido en la capacitación y formación, ya que la productividad se empieza a ver al menos ocho meses después.

4.3 ESTRATEGIAS PARA ATRAER TALENTO DESDE LAS UNIVERSIDADES

Las compañías desarrollan programas de reclutamiento para los gerentes del futuro entre los estudiantes del presente. La empresa más preparada que realice los mejores procesos de selección será la ganadora para un futuro no muy lejano en el que contará con innovación, energía y flexibilidad...

Para las organizaciones es una inversión tan importante como las que efectúan en bienes y servicios el contar con el mejor recurso humano. Y parte de esta política implica captar a los mejores.

Es necesario el contacto y la creación de lazos permanentes con las bolsas de trabajo de las universidades que nos resulten relevantes para nuestro abanico de negocio. Las empresas saben cuáles son las mejores escuelas en cada área de enseñanza y los resultados que han obtenido con sus alumnos, "y piden a los encargados de selección que atraigan a candidatos de tal o cual institución".

Las prácticas profesionales son un proceso mucho más complejo que hace un par de décadas, lo que explica que en las universidades existan áreas especialmente encargadas de coordinar este aspecto.

Es importante también impulsar en conjunto actividades como charlas, "para que los alumnos conozcan la empresa", acudir a las ferias de empleo, instancias que sirven para recibir currículos y exponer las compañías participantes.

Las empresas no se fijan necesariamente en las notas, importan, pero también se valora si el alumno tardó en sacar la carrera, si habla otros idiomas, Erasmus, actividades deportivas... Lo que importa son las habilidades y para advertirlas son importantes las entrevistas y la práctica profesional.

5. PROCESO TALENTO JOVEN “GRADUATES ACCIONA”



1. Recepción Curricula

Almacenamiento de las candidaturas en las páginas de empleo y en el correo especialmente creado para el proyecto graduatesacciona@icade.es para el posterior filtrado de candidatos.

2. Primer filtrado de CVs

Tras la publicación en las páginas de búsqueda de empleo principalmente Infojobs e Infoempleo ya que son las más visitadas por nuestro público objetivo, procederemos a realizar un primer filtrado de los candidatos.

3. Segundo filtrado Killer Questions

Una vez que hayan pasado el primer filtro, llamaremos a los elegidos y les mandaremos un correo con la página de acceso www.acciona.com/graduates que les dirigirá a la plataforma de talento joven “Graduates Acciona”. Una vez se registren deberán contestar una serie de preguntas denominadas KQ con las que se hará el filtrado final.

Las preguntas serían las siguientes y las Killer Questions discriminatorias serían las coloreadas de amarillo, con el objetivo de asegurar el ajuste de los candidatos a los criterios del perfil del cliente.

1	Nombre	
2	Apellidos	
3	Teléfono	
4	Fecha de nacimiento	Entre 1988 y 1993
5	Género	
6	Ciudad de residencia	
7	Área de estudios	Grado en economía Grado en derecho Licenciatura en derecho Grado en ADE Licenciatura en ADE Grado en Ciencias Actuariales y Financieras Ingenierías
8	Curso actual	
9	¿Tienes más del 50% de los créditos aprobados?	Sí
10	¿Estás cursando un máster o postgrado?	Sí
11	¿Posibilidad de firmar convenio? ¿Hasta que fecha?	Sí
12	Nivel de inglés	Alto
13	Nivel de alemán	Bajo
	¿Cómo has conocido el programa?	Redes sociales - Facebook - Twitter - Instragram Página de Icade Página de Acciona

4. Realización pruebas On-line

Una vez haya pasado el segundo filtro satisfactoriamente, se les mandará un correo de acceso a las pruebas On-line las cuales nos servirán para tomar una decisión cuando hagamos el ranking de todos los candidatos aptos.

Los test que se les realizarán serán de razonamiento verbal, numérico, lógico, visión espacial, prueba de conocimiento de inglés, dimensiones de personalidad laboral, competencias motivaciones y valores.

5. Ranking candidatos evaluados

Una vez que tengamos los resultados de todos los candidatos aptos pre-seleccionados, se establecerá un ranking de las puntuaciones obtenidas según la ponderación establecida para cada una de las pruebas.

Previamente, se establecerá la puntuación de corte, así como el número de candidatos a entrevistar y los Assessment Center a realizar en las instalaciones de Icade, lo que nos permitirá seguir avanzando en las siguientes fases con aquellas candidaturas que estén situadas en las posiciones más altas del listado.

6. Entrevista y Assessment Center

Los candidatos finalistas serán convocados a una jornada de Assessment Center o Entrevista Personal con Icade que elegirá a los mejores candidatos.

Primero se les realizará una entrevista personal por competencias en la que se recogerá de nuevo la información relativa a estudios, motivaciones... (recogido en el protocolo de entrevista explicado más abajo). Para finalizar la sesión realizar un Assessment Center en grupos de seis donde podremos visualizar las competencias que antes nos han demostrado y ver como actúa en un ambiente de dinámica grupal.

7. Informe candidatos finalistas

Elaboración por parte de Icade de los informes de aquellos candidatos que considere elegido para formar parte de Acciona.

8. Incorporación Acciona

Tras la entrega por parte de Icade de los informes de los candidatos elegidos Acciona realizará en sus oficinas una entrevista de comprobación de candidatos y escogerá a los que mejor se ajusten a su perfil de exigencias. Posteriormente pasarán a formar parte de Acciona y serán formados en los distintos departamentos de la organización.

5.1 CÓMO DAR A CONOCER EL PROGRAMA

ACCIONA presenta su Programa “Talento Joven Graduates Acciona” dirigido a universitarios en el penúltimo o último año de carrera en busca de su primera oportunidad profesional en el mercado laboral.

Icade Bussiness School colaborará de manera estrecha tanto en el lanzamiento y difusión del programa así como en futuras acciones relacionadas con el reclutamiento y la selección de candidatos. Todas estas acciones además buscarán posicionar a Acciona como una marca empleadora capaz de transmitir su cultura corporativa a todos los candidatos e interesados.

El objetivo principal se basa en la propagación y la difusión del programa a través de los diferentes medios y herramientas con el fin de conseguir los candidatos deseados y generar un buen reconocimiento a nivel de branding.

Noviembre – Diciembre: acciones inmediatas para dar difusión e impulsar el programa para hacer llegar el mensaje a nuestro público objetivo. Conseguir, después de un proceso de selección, a las personas idóneas para participar en el proyecto.

1. REDES SOCIALES CORPORATIVAS



TWITTER

- Utilización por parte del equipo Icade de su cuenta personal (ya que pueden conocer a futuros candidatos en estos rangos de edades y cursando las carreras requeridas). Se utilizarán también las cuentas corporativas tanto de Icade como de la propia empresa Acciona para hacer promoción entre los colectivos target.
- Con el Hastag #TalentoJovenAcciona publicar tweets acerca del programa de su avance, desarrollo, alcance y finalidad.
- Participar con TT y Hasthags referidos a lo que el programa persigue #jóvenes #talento #compromiso #potencial #desarrollo #ofertas #primerempleo #TalentoJovenAcciona #innovación creando de este modo una red de jóvenes interesados que se involucren y a su vez promuevan el programa entre sus círculos más cercanos, fomentando así el branding.
- Desde la puesta en marcha del proyecto difundir mediante la cuenta oficial de 1-2 publicaciones cada dos días para no sobrecargar al público joven y evitándo de este modo unfollows.



LINKEDIN

- Utilizar la cuenta corporativa de la empresa creando una oferta en la que los interesados podrán inscribirse y visualizar el avance de su candidatura. Aquí se realizará el primer filtrado y solo se llamará a los candidatos validos para que se inscriban en la página que les redirigirá a la plataforma final.

FACEBOOK

- Crear una página específica para Facebook (landing-fun page) con la información del programa adaptada al Look&Feel del cliente.
- Realizar 2-3 publicaciones semana con mensajes promocionales.
- Intervenir desde el perfil administrador en grupos donde se encuentre nuestro público objetivo e interactuar con ellos. Participar e identificar a los líderes en grupos como:
 - Becas y convocatorias
 - Primer Empleo
 - Becas Universitarias
 - Empleo Joven
 - Trabajo

2. WEB (LANDING ACCIONA)

- Crear por parte de Acciona, diseño de la Web con la información y el registro
- Crear un correo disponible para las posibles dudas de los candidatos
- Crear un espacio para las FAQs
- Integrar información sobre la empresa
- Integrar información sobre el proceso de selección, que empresa lo va a realizar...
- Integrar información de actualidad sobre el programa (presencia en ferias, fechas...)
- Crear un vídeo corporativo con jóvenes años pasados en prácticas que sea capaz de transmitir la cultura de la empresa además de animar a los jóvenes a participar en el programa.

3. APOYO WEB DESDE LA PÁGINA DE ICADE

- Incorporar el programa en nuestra sección de Proyectos, (<http://www.icade.es>) donde se alojan las ofertas de empleo con un link a la landing oficial.

4. PUBLICIDAD

-Publicar el programa durante ese mes en un periódico a elegir entre la ACCIONA e ICADE y en el Suplemento de Negocios.

5. PORTALES EMPLEO

-Presencia en portales de empleo a través de ofertas + banner:

INFOJOBS	
INFOEMPLEO	
TRABAJO.ORG	
UNIVERSIA	
TRABAJAR.COM	
JOB & TALENT	
OPCIONEMPLEO	
CAREER BUILDER	

- Presencia en portales especializados, que destaquen en infraestructuras (construcción, agua, servicios) y energías renovables donde pueda encontrarse nuestro público objetivo.

- ✓ Tecnoempleo
- ✓ Primer Empleo

- ✓ TicJob
- ✓ StudentJob

6. NOTA MEDIOS

- Enviar nota de prensa anunciando el proyecto a webs de infraestructuras, medios de comunicación y sites donde pueda encontrarse nuestro público objetivo.
- Realizar notas de prensa para presentar oficialmente el programa.
- Presencia en comunidades verticales y en comunidades profesionales. Contactar con bloggers especializados en la materia con el fin de que divulguen nuestro programa.

7. OTRAS ACCIONES

- Realizar acciones concretas con universidades.
 - Presencia en ferias
 - Creación de talleres
 - Realización de eventos
 - Jornada de puertas abiertas
- Promoción en bolsas de empleo de ayuda a recién licenciados.
- Acudir a foros de empleo universitario en los que poder identificar focos de interés.
- Banner en sus webs.

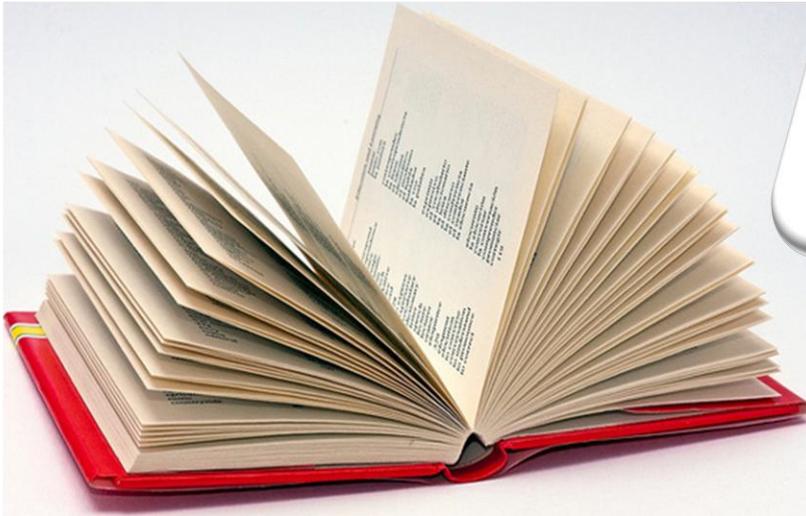
8. ENFOQUE DE LOS MENSAJES

- Beneficios sociales.
- Formación continua y desarrollo de carrera.
- Participar en proyectos innovadores.
- Ambiente laboral dinámico.
- Crecimiento de ACCIONA en los últimos 2 años.



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

TALENTO JOVEN ACCIONA



5.2 COMPETENCIAS perfil TRAINEES y niveles recomendados

COMPETENCIAS	NIVELES
INICIATIVA	3
CAPACIDAD CONCEPTUAL	3
COLABORACIÓN	3
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	2
IMPACTO Y COMUNICACIÓN	3
PASIÓN POR LA TECNOLOGÍA	3
ORIENTACIÓN AL LOGRO	2
GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE/ FLEXIBILIDAD/ RESILIENCIA	3

INICIATIVA

Definición:

Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autorresponsabilidad y la autodirección.

Supone adoptar una actitud proactiva, despierta ante la realidad y con la madurez suficiente para asumir las consecuencias de la acción. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.

NIVEL 1	BÁSICO	Muestra comportamientos básico y mínimamente esperados. Es reactivo. <ul style="list-style-type: none"> Se orienta a la tarea. Reacciona ante oportunidades o problemas a corto plazo.
NIVEL 2	ADECUADO	Muestra cierta proactividad en su comportamiento. Su desempeño es adecuado. <ul style="list-style-type: none"> En algunas ocasiones toma la iniciativa y promueve alguna acción para anticiparse a situaciones o acontecimientos creando de este modo oportunidades y resultados.
NIVEL 3	CONSOLIDADO	Muestra comportamientos avanzados de desarrollo. Sus habilidades y capacidades están consolidadas, si bien podría adquirir mayor visión estratégica. <ul style="list-style-type: none"> Actúa con rapidez y decisión ante problemas, imprevistos o situaciones donde hay que dar respuestas ágiles.
NIVEL 4	ALTO	Su comportamiento destaca sobre la media, y posee visión global y a largo plazo. <ul style="list-style-type: none"> Se anticipa y actúa para crear una oportunidad o evitar futuros contratiempos.
NIVEL 5	EXCELENTE	Es un referente organizativo. Posee un nivel experto. <ul style="list-style-type: none"> Se le tiene en cuenta como referente para promover e implantar nuevas iniciativas.

PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Definición:

Es comprender una situación o problema armando las partes a fin de establecer la totalidad. Incluye la identificación de patrones o conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas; identificar los elementos clave que subyacen en situaciones complejas. Es la utilización del razonamiento creativo, conceptual o inductivo aplicado a conceptos existentes o para definir conceptos nuevos implicando la abstracción y la reflexión.

NIVEL 1	BÁSICO	Muestra comportamientos básicos y mínimamente esperados. Es reactivo. <ul style="list-style-type: none"> Utiliza reglas sencillas, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas.
NIVEL 2	ADECUADO	Muestra cierta proactividad en su comportamiento. Su desempeño es adecuado. <ul style="list-style-type: none"> Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce cuando una situación es similar o diferente a una situación pasada.
NIVEL 3	CONSOLIDADO	Muestra comportamientos avanzados de desarrollo. Sus habilidades y capacidades están consolidadas, si bien podría adquirir mayor visión estratégica. <ul style="list-style-type: none"> Utiliza los conocimientos teóricos o tendencias o situaciones experimentadas en el pasado para analizar situaciones presentes. Aplica y modifica métodos complejos.
NIVEL 4	ALTO	Su comportamiento destaca sobre la media, y posee visión global y a largo plazo. <ul style="list-style-type: none"> Identifica problemas que no son obvios, no estudiados con anterioridad o experimentados previamente. Entiende diferentes ámbitos de actuación bajo una perspectiva global y estratégica.
NIVEL 5	EXCELENTE	Es un referente organizativo. Posee un nivel experto. <ul style="list-style-type: none"> Redefine datos, teorías y/o procesos, de elevado nivel de complejidad de manera que resulten fáciles de entender y/o explicar.

COLABORACIÓN

Definición:

Coopera bien con los demás y comparte conocimientos, experiencias e información. Apoya a sus compañeros en el logro de los objetivos de grupo y se muestra solícito para ayudarles cuando lo necesitan. Destaca la confianza, compromiso, comunicación, coordinación, y complementariedad.

NIVEL 1	BÁSICO	Muestra comportamientos básicos y mínimamente esperados. Es reactivo. <ul style="list-style-type: none"> • Colabora con el resto de sus compañeros cuando se lo solicitan. Realiza la parte del trabajo que le corresponde.
NIVEL 2	ADECUADO	Muestra cierta proactividad en su comportamiento. Su desempeño es adecuado. <ul style="list-style-type: none"> • Participa de buen grado cuando su trabajo requiere trabajar en grupo. Mantiene a los demás miembros informados sobre temas que les afectan.
NIVEL 3	CONSOLIDADO	Muestra comportamientos avanzados de desarrollo. Sus habilidades y capacidades están consolidadas, si bien podría adquirir mayor visión estratégica. <ul style="list-style-type: none"> • Es un miembro activo dentro del equipo. Aporta soluciones y favorece la interacción entre compañeros. Respeta y valora las habilidades y los puntos de vista de los demás.
NIVEL 4	ALTO	Su comportamiento destaca sobre la media, y posee visión global y a largo plazo. <ul style="list-style-type: none"> • Promueve las reuniones de grupo y toma la iniciativa para solicitar la colaboración de los demás, compartir sinergias, criterios e ideas, y entre todos asumir la responsabilidad conjunta por los resultados.
NIVEL 5	EXCELENTE	Es un referente organizativo. Posee un nivel experto. <ul style="list-style-type: none"> • Impulsa el espíritu de trabajo dentro de su área y también en proyectos transversales y corporativos. Lidera acciones encaminadas a generar un ambiente organizativo propicio para trabajar en equipo.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Definición:

Supone el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas, teniendo en cuenta las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia.

No se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, sino de una actitud permanente de contar con las necesidades y demandas del cliente.

NIVEL 1	BÁSICO	Muestra comportamientos básicos y mínimamente esperados. Es reactivo. <ul style="list-style-type: none"> Atiende a los clientes cuando le preguntan o plantean alguna queja. Les aporta la información que necesitan, si la conoce o le resulta sencillo buscarla.
NIVEL 2	ADECUADO	Muestra cierta proactividad en su comportamiento. Su desempeño es adecuado. <ul style="list-style-type: none"> Mantiene una comunicación clara con el cliente con respecto a las expectativas mutuas. Da un servicio efectivo y cordial al cliente.
NIVEL 3	CONSOLIDADO	Muestra comportamientos avanzados de desarrollo. Sus habilidades y capacidades están consolidadas, si bien podría adquirir mayor visión estratégica. <ul style="list-style-type: none"> Resuelve los problemas, necesidades e inquietudes del cliente rápidamente. Prioriza entre sus actuaciones aquellas relacionadas con el servicio al cliente.
NIVEL 4	ALTO	Su comportamiento destaca sobre la media, y posee visión global y a largo plazo. <ul style="list-style-type: none"> Se preocupa por conocer a fondo las necesidades de los clientes. Adecúa los servicios/ productos a estas para satisfacer y/o superar sus expectativas.
NIVEL 5	EXCELENTE	Es un referente organizativo. Posee un nivel experto. <ul style="list-style-type: none"> Busca el beneficio a largo plazo para el cliente y ajusta su enfoque consecuentemente. Actúa como un asesor de confianza.

IMPACTO Y COMUNICACIÓN

Definición:

Implica la intención de persuadir y convencer a otros (individuos o grupos), modificando las percepciones de los demás para que contribuyan o apoyen los objetivos propios. La clave es comprender a los otros y adaptar su discurso al nivel de conocimiento de su interlocutor. Es el deseo de tener un impacto específico en otros que tienen sus propios objetivos.

Este concepto es subjetivo y, como tal, la percepción de la influencia de una persona sobre otra varía según el observador.

NIVEL 1	BÁSICO	Muestra comportamientos básicos y mínimamente esperados. Es reactivo. <ul style="list-style-type: none"> Se preocupa por generar un impacto adecuado e intenta causar buena imagen en los demás.
NIVEL 2	ADECUADO	Muestra cierta proactividad en su comportamiento. Su desempeño es adecuado. <ul style="list-style-type: none"> Presenta argumentos que validan su punto de vista. Expone de manera coherente sus ideas.
NIVEL 3	CONSOLIDADO	Muestra comportamientos avanzados de desarrollo. Sus habilidades y capacidades están consolidadas, si bien podría adquirir mayor visión estratégica. <ul style="list-style-type: none"> Utiliza diferente tipo de acciones y/o argumentos para persuadir y atraer el interés de su interlocutor.
NIVEL 4	ALTO	Su comportamiento destaca sobre la media, y posee visión global y a largo plazo. <ul style="list-style-type: none"> Adapta su mensaje a los intereses de sus interlocutores. Pone en marcha acciones inusuales especialmente pensadas para causar el impacto deseado.
NIVEL 5	EXCELENTE	Es un referente organizativo. Posee un nivel experto. <ul style="list-style-type: none"> Utiliza expertos o terceras personas para influir y conseguir apoyo entre “bastidores” y de esta manera conseguir sus objetivos. nivel de sensibilidad suficientemente elevado para captar las necesidades más importantes para un conjunto de individuos, y, a la vez, con la capacidad para influir en ellos despertándoles un compromiso en pro de lograr un cambio trascendente.

PASIÓN POR LA ENERGÍA E INFRAESTRUCTURAS

Definición:

Demuestra conocimientos especializados y expertise profesional en su área. Se mantiene actualizado y realiza periódicamente acciones para fomentar su desarrollo profesional. Demuestra inquietud y motivación cuando participa en proyectos que suponen un desafío tecnológico.

NIVEL 1	BÁSICO	Muestra comportamientos básicos y mínimamente esperados. Es reactivo. <ul style="list-style-type: none"> • Es receptivo a los nuevos proyectos de infraestructuras y energías renovables.
NIVEL 2	ADECUADO	Muestra cierta proactividad en su comportamiento. Su desempeño es adecuado. <ul style="list-style-type: none"> • Muestra interés cuando le llega información novedosa. Lleva a cabo algunas acciones para estar actualizado y adquirir conocimientos nuevos sobre la materia de interés.
NIVEL 3	CONSOLIDADO	Muestra comportamientos avanzados de desarrollo. Sus habilidades y capacidades están consolidadas, si bien podría adquirir mayor visión estratégica. <ul style="list-style-type: none"> • Se documenta a través de diferentes fuentes (blogs, prensa especializada, eventos específicos, construcciones de grandes dimensiones...) para adquirir conocimiento y abordar los proyectos en los que está implicado.
NIVEL 4	ALTO	Su comportamiento destaca sobre la media, y posee visión global y a largo plazo. <ul style="list-style-type: none"> • Tiene un interés constante por estar actualizado tanto en su área de especialización como en otras nuevas. Se anticipa y se prepara técnicamente para abordar con éxito proyectos a futuro.
NIVEL 5	EXCELENTE	Es un referente organizativo. Posee un nivel experto. <ul style="list-style-type: none"> • Las personas acuden a él por sus sobresalientes conocimientos en la materia. Actúa como asesor dentro y/o fuera de la organización.

ORIENTACIÓN AL LOGRO

Definición:

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.

Implica administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

NIVEL 1	BÁSICO	<p>Muestra comportamientos básicos y mínimamente esperados. Es reactivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumple con el trabajo encomendado. Actúa en función de las necesidades que van surgiendo.
NIVEL 2	ADECUADO	<p>Muestra cierta proactividad en su comportamiento. Su desempeño es adecuado.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se identifica y compromete con la consecución de los resultados que le vienen marcados. Incorpora algunos cambios para hacer las cosas más rápidamente o mejor. Habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos.
NIVEL 3	CONSOLIDADO	<p>Muestra comportamientos avanzados de desarrollo. Sus habilidades y capacidades están consolidadas, si bien podría adquirir mayor visión estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none"> Disfruta con los nuevos desafíos. Orienta su acción hacia la consecución de objetivos y la mejora continua, tratando de superar las metas fijadas.
NIVEL 4	ALTO	<p>Su comportamiento destaca sobre la media, y posee visión global y a largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se anticipa y pone en marcha acciones para conseguir objetivos ambiciosos a futuro. Busca acciones más eficientes y/o innovadoras para alcanzar los retos.
NIVEL 5	EXCELENTE	<p>Es un referente organizativo. Posee un nivel experto.</p> <ul style="list-style-type: none"> Sus métodos en la consecución de retos son utilizados como referentes para otras personas.

GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE/ FLEXIBILIDAD/ RESILIENCIA

Definición:

Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones o con personas diversas, con actitud positiva y considerando los cambios como oportunidades. Supone adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto. Piensa de manera creativa y desarrolla ideas

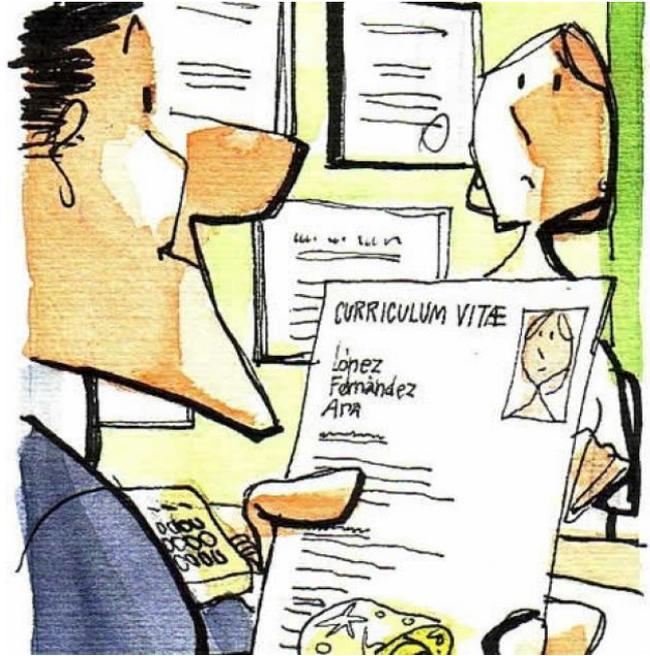
NIVEL 1	BÁSICO	Muestra comportamientos básicos y mínimamente esperados. Es reactivo. <ul style="list-style-type: none"> No suele promover cambios y su actitud ante los que se le presentan es reactiva.
NIVEL 2	ADECUADO	Muestra cierta proactividad en su comportamiento. Su desempeño es adecuado. <ul style="list-style-type: none"> Está abierto a nuevas ideas y métodos. Cuando la situación lo requiere y se repite la falta de resultados en el tiempo, realiza algunos cambios.
NIVEL 3	CONSOLIDADO	Muestra comportamientos avanzados de desarrollo. Sus habilidades y capacidades están consolidadas, si bien podría adquirir mayor visión estratégica. <ul style="list-style-type: none"> Cambia su comportamiento dependiendo de las circunstancias y necesidades. Tiene una actitud positiva ante los cambios y toma la iniciativa para implantarlos.
NIVEL 4	ALTO	Su comportamiento destaca sobre la media, y posee visión global y a largo plazo. <ul style="list-style-type: none"> Aplica enfoques innovadores para conseguir mejoras sustanciales a futuro. Supera la incertidumbre y se enfrenta a ella con optimismo y determinación.
NIVEL 5	EXCELENTE	Es un referente organizativo. Posee un nivel experto. <ul style="list-style-type: none"> Actúa como referente ante situaciones críticas o adversidades. Lidera el cambio y promueve proyectos ambiciosos.

5.3 PROTOCOLO DE ENTREVISTA

INTRODUCCIÓN

El proceso de selección en que se encuentra inmerso para el programa Talento Joven “Graduates Acciona”, empresa que nos han contratado como consultora externa y que ha depositado su confianza en nuestro criterio y selección de los mejores perfiles

para el sector de infraestructuras. Cuenta con más de treinta años en el sector de la consultoría.



CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Su mayor deseo es potenciar y desarrollar el talento de los graduates del presente que serán los gerentes del mañana. El clima y cultura de la organización apuesta por gente innovadora, con inquietudes y con ganas de crecer profesional y personalmente en el día a día.

CARACTERÍSTICAS PROGRAMA DE FORMACIÓN “TALENTO JOVEN GRADUATES ACCIONA”

Los candidatos seleccionados por el equipo de consultoría de Icade Business School formarán parte de un programa de formación de un periodo de duración de un año en el que rotarán por los distintos departamentos de la compañía.

Acciona les formara durante su estancia dejándoles aportar sus conocimientos e ideas de mejora con lo que se formará una relación win-win.

Iniciativa:

- Cuéntame un ejemplo concreto en el que hayas tenido que tomar una decisión importante y cómo lo has hecho.
- Cuéntame un caso en el que hayas sido participe y hayas aportado un valor añadido en alguno de los proyectos en los que te hayas visto inmerso.

Pensamiento conceptual:

- Cuéntame una situación en la que hayas comprendido con agilidad información de carácter compleja.
- Cuéntame un ejemplo en el que tus conocimientos adquiridos en la universidad te hayan servido para solucionar un problema surgido en el presente.

Colaboración:

- En el último trabajo que hayas realizado con compañeros, ¿Qué rol tenías asignado? ¿Siempre desempeñas el mismo rol? ¿Quién asignaba esos roles?
- Cuando trabajas en un grupo ¿Qué valoras de los demás? y ¿Qué dirías que valoran los demás de ti?

Orientación al cliente:

- Cuéntame una experiencia en la que hayas tenido que poner en práctica tus conocimientos acerca del negocio en el que te desarrollabas.
- Cuál dirías que es tu estilo en tu relación con los demás cuando trabajas en grupo.

Impacto y Comunicación:

- Cuéntame un caso en el que hayas tenido un problema en el grupo de trabajo, causado por ti o por cualquier miembro y cómo has actuado para resolver el conflicto.
- Cuéntame un ejemplo de tu trabajo anterior en que una idea tuya o de tu equipo no haya sido lo que se esperaba. ¿Cómo has actuado?

Pasión por la energía e infraestructuras:

- ¿Tienes tiempo para mantenerte al día en los conocimientos que te interesan?
- ¿A qué fuentes dirías que recurres para estar preparado?

Orientación al logro:

- Cuéntame una situación en la que te hayas sentido especialmente responsable de alguna decisión que hayas tomado.
- Cuéntame un ejemplo en el que te hayas comprometido mas allá de lo que se te pedía.

Gestión de la incertidumbre:

- ¿En qué momento de tu vida has tenido que asumir un gran cambio?
- Cuéntame un ejemplo de una situación en la que te hayas tenido que adaptar.



DATOS PERSONALES	
NOMBRE CANDIDATO <ul style="list-style-type: none"> - CV - Foto de carnet actualizada 	
EDAD	
TELÉFONO	
FORMACIÓN <ul style="list-style-type: none"> - Carrera - Inicio-Fin: - Centro : - Máster (si lo hubiese) - Inicio-Fin: - Centro: 	
PRÁCTICAS <ul style="list-style-type: none"> - Empresa 1 - Fecha: - Funciones: - Empresa 2 - Fecha: - Funciones: 	
PUESTO A CUBRIR	

SALARIO ACTUAL (En caso de trabajar)	
EXPECTATIVAS SALARIALES	
CARACTERÍSTICAS PERSONALES/CUALIDADES <ul style="list-style-type: none">○ FORTALEZAS○ DEBILIDADES	
IDIOMAS	
INFORMÁTICA	
LOGROS	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
MOTIVACIONES PRESENTES Y FUTURAS	
MOVILIDAD Y DISPOSICIÓN PARA INCORPORARSE	

6. REFLEXIONES FINALES

- ❖ La forma de contratación está cambiando en los últimos tiempos ya no se busca tanto la experiencia sino la innovación y el talento joven que pueda realizar esos cambios necesarios en las organizaciones.
- ❖ Muchas organizaciones apuestan ya por estos programas de Talento Joven Burger King, Beeva (BBVA), BNP PARIBAS (Cardif), Massimo Dutti, Makro, Deloitte, Damm... y buscan de consultoras expertas en el tema como Ray Human Capital dónde realizo las prácticas y se han realizado todos estos proyectos de talento joven mencionados.
- ❖ Los jóvenes talentos aportan tanto ventajas como inconvenientes en la organización donde desempeñen sus prácticas, tienen una visión diferente de las cosas pero también no podemos olvidar que carecen de los conocimientos cimentados a través de la experiencia.
- ❖ Posibilidad de “construir y modelar” a los gerentes de nuestras organizaciones del mañana.
- ❖ Transmisión del conocimiento tanto ascendente como descendente en el escalafón de mando de las organizaciones. El junior aprende del senior y viceversa.
- ❖ En definitiva, es tiempo de apostar por las nuevas generaciones y el momento es ahora.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Acciona. (s.f). Recuperado el 23 de Octubre de 2014, de http://www.acciona.es/?gclid=CJDD1ZGD_8ECFTHLtAodSlcASw
- Acciona (2013). Clima y compromiso. Principales resultados encuesta 2012-2013
- Personas, retención y atracción de talento, Acciona (2013)
- Manpower Group “logrando compromiso en el trabajo”. 7 de Mayo de 2014.
Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de http://www.camarasal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=457&Itemid=1

8. ANEXOS

ANEXO I

ENCUESTA TALENTO JOVEN

Esta encuesta ha sido elaborada por alumnos del Máster Universitario en Recursos Humanos de ICADE Business School.

El objetivo de la misma es conocer de primera mano cuáles son las inquietudes y preferencias de jóvenes talentos, y a partir de ahí llevar a cabo una serie de propuestas para la captación del Talento Joven en una importante compañía española.

Esta actividad forma parte de nuestro Proyecto Fin de Máster, y la información que en él se recoja será totalmente confidencial, por lo que le rogamos que sea lo más sincero posible en sus respuestas.

Instrucciones para cumplimentar la encuesta:

La encuesta está dividida en 2 Bloques, por favor conteste primero el Bloque I, y posteriormente pase al siguiente.

Las preguntas se contestarán en las tablas situadas al final de cada Bloque, excepto la pregunta 10 del Bloque I, que al ser abierta se completa en el espacio a continuación de la pregunta.

Muchas gracias por su colaboración.

HOMBRE	MUJER	EDAD

BLOQUE I

1. *¿Cuándo piensas en formar parte de una compañía, que tipo de organización buscas?*
 - a. Multinacional, asentada en el mercado
 - b. Empresa pequeña en fase de introducción
 - c. Multinacional, en fase de crecimiento, que busca abrir nuevas líneas de negocio
 - d. No es algo que me plantee, busco entrar al mercado laboral

2. *¿Buscas formar parte de una compañía antes de terminar la carrera?*
 - a. Ahora mismo estoy centrado en mis estudios
 - b. Sí, pero no tengo unas preferencias por unas empresas u otras
 - c. Tengo claro a que compañías/compañía quiero acceder
 - d. Si me surge la oportunidad sí, pero no tengo una búsqueda activa

3. *¿Qué medios/recursos utilizas para buscar becas u ofertas de empleo por parte de las empresas?*
 - a. Webs de empleo
 - b. Portales web de las compañías que me interesan
 - c. Foros de empleo
 - d. Mediante la universidad o a través de conocidos.

4. *¿Qué es lo que más le llama la atención a la hora de interesarte en una empresa?*
 - a. Los proyectos en el extranjero en los que se encuentren inmersos
 - b. Los beneficios sociales para los trabajadores
 - c. La cultura y el clima
 - d. El salario

5. *Durante los meses de verano ¿se plantea realizar prácticas?*
- Si
 - No
 - Si me gustaría pero no sé dónde informarme
 - Si, cada año las realizo
6. *¿Cree que las empresas realizan una búsqueda activa de talento joven?*
- Sí, a través de acuerdos con las universidades
 - No, tienes que acudir tu a ellas
 - Sí, pero es difícil acceder a la información
 - No tengo conocimiento de que lo hagan
7. *Para la realización de un Máster o estudios de Postgrado. ¿Acudiría a una Universidad de prestigio que incremente sus posibilidades en diferentes empresas o en una compañía que organice Máster y le permita el acceso al mercado laboral en la misma?*
- En una Universidad de prestigio sin duda.
 - En una compañía que me garantice prácticas en la misma.
 - Mi prioridad es el programa de Máster que cada una ofrezca.
 - No me planteo la realización de Máster sin tener experiencia laboral previa.
8. *¿Se espera hasta la finalización de la carrera universitaria para llevar a cabo una búsqueda activa de empleo?*
- No, me gustaría comenzar mi experiencia laboral antes de finalizar la misma
 - Si, ya que ahora mismo finalizar la carrera es mi prioridad
 - No, pero no tengo una búsqueda activa de empleo
 - Si, actualmente ya he finalizado mis prácticas universitarias y no me planteo realizar otras a corto plazo

9. ¿Utilizas las diferentes redes sociales para estar informado sobre las oportunidades laborales o información acerca de las empresas que le interesan?

- a. Si
- b. No
- c. Prefiero otros medios (periódicos, televisión, webs...)
- d. Si, incluso me gusta mirar en foros información sobre ellas antes de aplicar ofertas.

10. ¿Cuáles son las principales compañías de las que le gustaría formar parte?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A									
B									
C									
D									

BLOQUE II

1. ¿Qué es Acciona?

- a. Empresa de consultoría
- b. Empresa constructora
- c. Empresa de energía
- d. No conozco la empresa

2. ¿Ha investigado alguna vez acerca de Acciona?

- a. Si
- b. No
- c. Me han hablado en la universidad acerca de sus proyectos
- d. No pero si he investigado sobre otras empresas relacionadas como Ferrovial...

3. ¿Se encuentra Acciona entre una de sus principales prioridades para trabajar?

- a.** No
- b.** Si
- c.** No es una de mis prioridades pero no me importaría
- d.** Si, actualmente mi CV ya se encuentra en la plataforma Acciona Empleo

4. ¿Tiene algún conocido que forme parte de Acciona?

- a.** Sí, y se encuentra orgulloso de ello
- b.** No, no conozco a nadie
- c.** Sí, pero no me recomienda la organización
- d.** No, aunque he oído hablar de ella

5. ¿Cuándo ve el stand de Acciona en una feria/foro de empleo?

- a.** Acudo al mismo con interés por formar parte de la compañía
- b.** No, lo he visto en las ferias/foros de empleo a los que he acudido
- c.** Acudo al mismo para obtener mera información de la compañía
- d.** Siempre hay otros stands que llaman más mi atención

	1	2	3	4	5
A					
B					
C					
D					

ANEXO II: INVESTIGACIÓN DE EMPRESAS



Indra es la **multinacional de Consultoría y Tecnología** líder en España y Latinoamérica. Ofrece soluciones y servicios tecnológicos para los sectores de Transporte y Tráfico, Energía e Industria, Administración Pública y Sanidad, Servicios Financieros, Seguridad y Defensa, Telecom y Media.

En la web, podemos ubicar “trabaja con nosotros”, con diferente información sobre cómo poder trabajar en la organización, dividido en diferentes secciones en función de las necesidades de cada demandante de empleo en la organización.

Trabajar en Indra | Prensa | Accionistas e Inversores | Dónde estamos | Español |

indra PORTADA SOBRE INDRA SECTORES SOLUCIONES Y SERVICIOS INNOVACIÓN

RECIÉN TITULADOS

- ¿Por qué trabajar en Indra?
- **Recién titulados**
- Profesionales con experiencia
- Únete a nosotros
- Indra Future Minds Competition 2014
- Agenda de Empleo

RECIÉN TITULADOS

EL LÍMITE LO PONES TÚ

Ésta es una invitación para aquellos que son capaces de imaginar un mundo mejor, más eficiente, dinámico y responsable. Una invitación para los que quieren hacer realidad sus sueños. ¿Para ti?

Tu gran reto, ¡aprender!. Es por eso que buscamos a personas proactivas, con capacidad de trabajo y aprendizaje y con ganas de aportar. Personas preocupadas por conseguir la excelencia en su propio trabajo y por alcanzar sus objetivos. Con actitud creativa e innovadora y con facilidad para el trabajo en equipo.

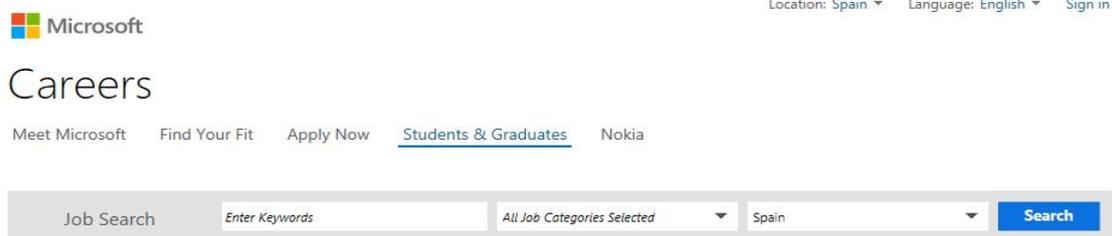
Tenemos una mayor demanda de personas con titulaciones en carreras técnicas (ingenierías, física y matemáticas) aunque estamos interesados

Además Indra con el objetivo de captar a jóvenes talentos acude con frecuencia a universidades de prestigio en diferentes ámbitos donde organiza sesiones en las que los jóvenes universitarios pueden iniciar procesos de selección para la realización de prácticas o futuros contratos de trabajo, de tal manera que es ella la que acude al talento no el talento a la organización.



Microsoft, ofrece un programa completo para estudiantes que están cursando sus estudios universitarios o que están a punto de finalizar los mismos, este programa llamado “Mach Programmes” ofrece la oportunidad de comenzar la carrera profesional en la compañía y desarrollar habilidades profesionales dentro de la misma.

Dentro de Mach Programmes podemos encontrar tres tipos de programas diferentes referidos a ventas, marketing y técnicos, dando la oportunidad de poder realizar prácticas tanto en las diferentes sedes españolas como en las internacionales.



Spain Students and Graduates



Let the journey begin

De esta manera Microsoft busca atraer el talento de los jóvenes y permitirles hacer carrera dentro de la compañía. Pero bien es cierto que a través de este método no es la organización la que busca los jóvenes talentos, si no éstos lo que acuden a la compañía.

BAIN & COMPANY

Es una de las principales firmas de consultoría estratégica que ha crecido considerablemente en los últimos años.

Según palabras encontradas en la propia web corporativa de la compañía, Bain ayuda a directivos empresariales a resolver diferentes conflictos que les pueden surgir en la compañía; la cual busca personas innovadoras e inteligentes que aspiren a obtener logros y valoren el trabajo en equipo. Es un proceso de aprendizaje arduo, pero apasionante con un potencial ilimitado en la carrera profesional. Únete a nuestro equipo.

Con este mensaje la organización busca atraer la atención tanto de jóvenes talentos como de profesionales con experiencia. En concreto para los estudiantes universitarios tiene un apartado específico, en el que animan a los jóvenes a aplicar y entrar a formar parte de la compañía, indicando cuando se llevan a cabo los procesos de selección cómo contactar con la organización o incluso como hacerlo a través de diversas universidades prestigiosas del país.

The screenshot shows the website for Bain & Company Ibérica. At the top, there is a navigation bar with links for 'BAIN.COM GLOBAL SITE', 'JOINBAIN.COM', 'ALUMNI', and 'OFFICES'. A search bar and language options (English | Español) are also present. The main header features the company logo and navigation links: 'QUIÉNES SOMOS', 'QUÉ HACEMOS', 'PUBLICACIONES', 'CARRERA PROFESIONAL', and 'CONTÁCTENOS'. The main content area is titled 'Estudiantes universitarios o de máster' and includes a sidebar with categories like 'Desarrollo profesional', 'Formación', 'Estudiantes universitarios o de máster', 'MBA o títulos avanzados', and 'Preguntas más frecuentes'. The main text describes the role of an analyst (AC) and provides information on how to apply, including a 'Solicitud Online' button and contact details for María Fernández or Patricia Miralles.



Es el grupo líder internacional en la gestión de autopistas y de infraestructuras de telecomunicaciones. Cotiza en la Bolsa española y forma parte del selectivo Ibex 35, así como de los índices internacionales FTSEurofirst 300 y Standard & Poor’s Europe 350.

La organización cuenta con una sección bastante escueta relacionada con los RRHH, en la que dentro de la misma, proporcionan tres contactos para hacer llegar el CV a la compañía, diferenciando Abertis infraestructura, Abertis autopistas y Abertis Telecom.

The screenshot shows the Abertis website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Inicio', 'Contactar', 'Proveedores', and 'Usuarios registrados'. Below this, there is a search bar and a date indicator 'Sábado, 28 de junio de 2014'. A financial ticker displays 'Cotización abertis: 27/06/2014 17:38h.' with values for 'abertis' (16.73€) and 'IBEX 35' (10,959.90). A sidebar on the left lists 'Información Corporativa', 'Líneas de negocio', 'Relaciones con Inversores', 'Sala de prensa', and 'Responsabilidad social'. The main content area is titled 'Únete a nosotros' and includes a text block: 'Si estás interesado en participar en alguno de los procesos de selección de las empresas que conforman **abertis**, no dudes en enviarnos tu Currículum Vitae a las direcciones electrónicas que te detallamos a continuación.' followed by three email addresses: 'Abertis Infraestructuras: empleo@abertis.com', 'abertis autopistas: rhhabertisautopistas@abertisautopistas.com', and 'abertis telecom: seleccion@abertistelecom.com'. A sidebar on the right features a world map titled 'abertis en el mundo', 'Informe anual', and 'Revista del Grupo abertis'.

Por lo que podemos ver la compañía, no cuenta con una sección específica para estudiantes universitarios, ni recién licenciados, serán en cualquier caso éstos los que tengan que aplicar directamente en la compañía.

Por otra parte Abertis, acude a ferias de empleo organizadas en diferentes campus universitarios donde realiza la recepción de CVs.



El Grupo ACS dedicado a las actividades de construcción y servicios participa en el desarrollo de sectores clave para la economía como las infraestructuras y la energía.

A través de la web corporativa de la compañía no podemos encontrar ninguna pestaña relacionada con el aspecto “trabaja con nosotros” o hacer carrera profesional en la compañía como ha sucedido en la investigación de otras compañías.

Mapa web · Directorio · Contactar · English 17:38h / Cotización ACS: 33,57 ▼ -0,46% / IBEX 35: 10.959,90 ▼ -0,26%

Home > Recursos humanos > Equipo humano

Equipo humano

El Grupo ACS emplea un total de 162.471 personas, de los cuales 49.967 se encuentran trabajando en España y 112.504 en el extranjero.

Personal por categorías profesionales

Categoría	Personas
Administrativos	9.428
Técnicos no titulados	11.792
Titulados superiores	31.094
Titulados medios	7.270
Otro personal	102.888

Distribución de la plantilla por área de actividad

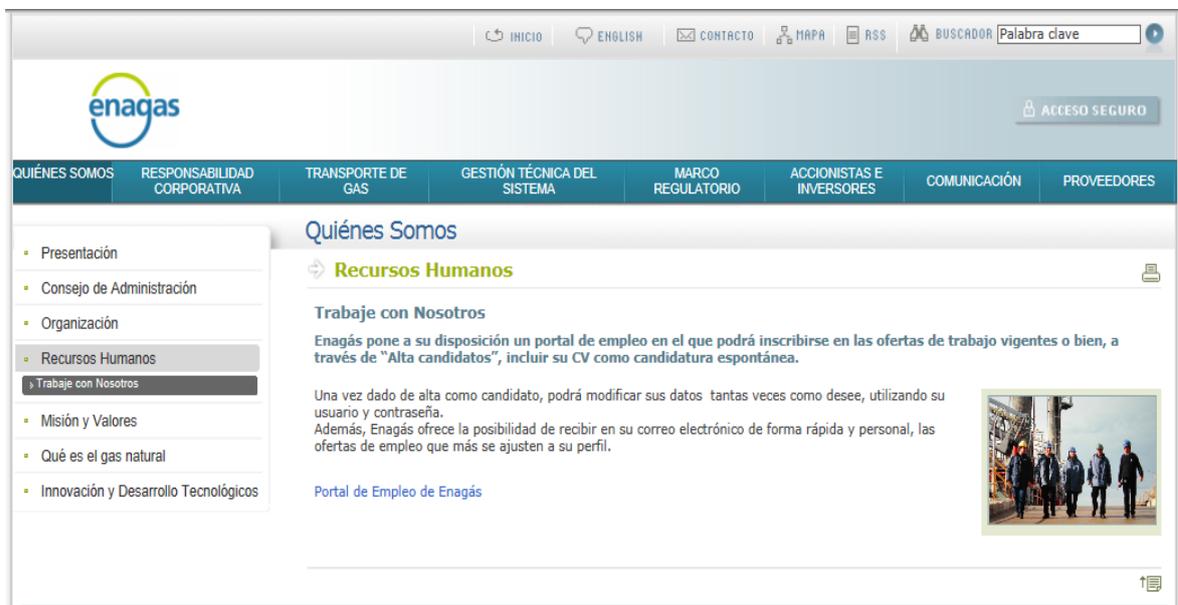
Área de actividad	Personas
Construcción	94.392

En la pestaña de RRHH solo hace referencia al equipo humano de la organización como está constituida su plantilla.



Enagás es el gestor técnico del sistema gasista español y la principal compañía de transporte de gas natural en España.

En la web, la compañía cuenta con un portal de empleo donde se pueden ver las diferentes ofertas de empleo de la empresa o bien en el que puedes introducir tu CV como candidatura espontánea. Sin embargo, dentro del mismo no se especifica ni se hace referencia a jóvenes universitarios o captación de talento joven.





Gas Natural Fenosa es un grupo líder multinacional en el sector energético, pionero en la integración del gas y la electricidad, que se encuentra presente en más de 25 países.

La organización cuenta con un canal de empleo para cada una de sus diferentes áreas geográficas en las que opera, en dicho canal puedes crear tu propio usuario y ver las ofertas de trabajo de la compañía. Sin embargo, al igual que otros casos no diferencia en su canal de empleo apartados para jóvenes estudiantes, titulados con experiencia....

Aunque bien es cierto que Gas natural acude a ferias de empleo en universidades en las que da información sobre ofertas de trabajo y lleva a cabo la recepción de CVs.

The screenshot shows the Gas Natural Fenosa website interface. At the top, there is a navigation bar with the company logo, a search bar, and links for 'Conócenos', 'Idiomas', and 'Países'. Below this is a secondary navigation bar with 'Hogar', 'Negocio', 'Comunidad Propietarios', 'Grandes Clientes', 'Otros', and 'España'. A horizontal menu contains categories: 'Más que gas y electricidad', 'Eficiencia y bienestar', 'Compromiso y sostenibilidad', 'Innovación y futuro', and 'Entretenimiento y cultura'. The main content area is titled 'España' and 'Acceso a canal de empleo'. It includes instructions for logging in: 'Ingresa tu usuario', 'Si te estás registrando por primera vez por favor haz clic en el link "Nuevo Registro".', 'Si no recuerdas tu Contraseña por favor haz clic en el link "Recordar Contraseña".', and 'Si ya eres usuario por favor introduce a continuación tus claves de acceso:'. There are two input fields: 'Correo electrónico: *' and 'Contraseña: *'. A 'Entrar' button is visible at the bottom right of the form area.

ACCIONA

Al introducir el nombre de acciona en los buscadores nos aparecen las diferentes webs de los segmentos que lo conforman, pero no su enlace a la web específica de empleo, dentro de la web www.acciona.es podemos ver diferentes segmentos de información, pero nos centraremos en la parte de personas (cabe destacar que no tienen un enlace que identifique claramente que esta es la ubicación de su canal de empleo y en otras webs se puede ver un esquema de los apartados de toda la web en su parte inferior).

Dentro del apartado personas ya podemos ver los enlaces a las ofertas de empleo y otra información, si bajo la barra de buscador indicamos las redes sociales donde pueden seguir a la empresa, volvemos a repetir centrándonos en LinkedIn:



The screenshot shows the ACCIONA website's 'Personas' section. At the top, there is a navigation bar with the ACCIONA logo, language options (English | Português), and the IBEX 35 index (66,4 ↑ 1,9%). Below the navigation bar, there is a search bar and social media icons (Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn, Google+, Pinterest). The main content area is titled 'Recursos humanos' and includes a list of links: 'Canal empleo', 'Nuestro equipo', 'Formación', 'Seguridad y salud', and 'Diversidad e igualdad'. The main banner features the text 'Tu talento para un futuro sostenible'. Below the banner, there are three columns: 'Ofertas de empleo' (with a document icon), 'Síguenos en LinkedIn' (with the LinkedIn logo), and 'Blog Canal Empleo' (with a hand clicking a mouse icon). Each column has a brief description of the content.

Lo que da mayor valor es la múltiple información que nos aporta y su máximo aporte diferencial es el blog, canal de empleo donde se hacen recomendaciones acerca de cómo afrontar una entrevista, como realizar una carta de presentación, etc.

Su marca de identidad queda marcada en “Tu talento para un futuro sostenible”.

Si desde la web insistimos en linkedin, al entrar en la web de empleo, lo primero que llama la atención es que le dan una parte muy importante a twitter, lo que puede ser algo confuso.

Se vuelve a añadir valor a este apartado con la siguiente información:

 Por qué ACCIONA es una buena empresa para trabajar Entrar	 Blog de RRHH 7 Consejos para el primer día de trabajo Posted, 18/06/2014	 Centro de entrenamiento a candidatos. Entrar	 APP ofertas de empleo Disponible para iPhone y Android
---	---	---	--

Un elemento diferencial respecto de otras webs, lo que permite a los aspirantes no solo a conocer la empresa si no, ver si la empresa es lo que buscan, y en su caso prepararse para las competencias que identifican a acciona como empresa.

No hay ningún apartado que destaque las becas, si no que están incorporadas con las ofertas de trabajo que requieren una mayor experiencia.

GAMESA

Tiene una web corporativa, donde integra todos sus segmentos, la sección de recursos humanos lo denomina “Capital humano”, pero al contrario de otras webs en su parte inferior encontramos un esquema de la web.

GAMESA	PRODUCTOS Y SERVICIOS	ACCIONISTAS E INVERSORES	COMUNICACIÓN	SOSTENIBILIDAD	CAPITAL HUMANO
Estrategia Presencia global Organización Historia Líneas de negocio Universidad Gamesa Energía eólica	Aerogeneradores Parques eólicos Servicios Gamesa Electric	Acción y capital social Información financiera Gobierno corporativo Agenda del inversor Hechos relevantes Notas de prensa Presentaciones Cauces comunicación	Noticias Imágenes Presentaciones Reportajes especiales Publicaciones Hechos relevantes Identidad corporativa Agenda Contacto	Compromisos Índices de sostenibilidad Publicaciones y reconocimientos	Nuestras personas Portal de empleo Universidad Corporativa Seguridad y salud

El seguimiento en las redes no adquiere tanta importancia como en otras, ya que se encuentra en la parte inferior de toda la web corporativa.



Dentro del portal de empleo lo dividen en 3 secciones, “Mi portal de empleo” da acceso a los candidatos ya registrados, “Ofertas por referencia” en caso de conocer la referencia de la oferta y la que nos centraremos mayormente “Ofertas de empleo” entrando encontramos:

Búsqueda de vacantes

¿Estás buscando un empleo interesante?

Constantemente buscamos personas con talento y motivadas contribuir al éxito de Gamesa. Puedes encontrar ofertas de tu interés utilizando los siguientes criterios de búsqueda. Puede restringir el resultado de búsqueda introduciendo criterios de búsqueda.

Búsqueda en texto completo

Descriptor:

Método de búsqueda:

Criterios de búsqueda

Área funcional:

Administración Laboral
Asesoría Jurídica
Auditoría
Calidad
Capital Humano

País:

Alemania
Australia
Brasil
Bulgaria
Canadá

Clase de contrato:

Beca
Limitado
Por tiempo indefinido

Aquí destaca el buscador que nos aparece, donde destacamos la sección de clases de contrato, donde facilita la búsqueda a aquellas personas que buscan comenzar a sumergirse dentro del mundo laboral. Esto no quita la falta de información en la web que resulte atractiva a un sector joven. No aporta ningún detalle que pueda destacar diferenciación respecto de otras webs corporativas.

SACYR

Promovemos ideas constructivas.
 21 Junio 2014 - 16h54 SCYR : 4.974 (-2.28%)

Inicio | Contacto | Mapa | english | español | **Sacyr**

BUSCADOR Buscar

QUIÉNES SOMOS | INFORMACIÓN PARA ACCIONISTAS E INVERSORES | SALA DE PRENSA | RESPONSABILIDAD CORPORATIVA | ÁREAS DE NEGOCIO | RRHH

Actualidad



12/06/2014
JUNTA GENERAL
 La Junta General de Accionistas de Sacyr, celebrada hoy en Madrid, ha aprobado todas las propuestas del orden del día.
 (28 Kb)

1 de 10 +info

Prensa

14/5/2014
 Sacyr aumenta un 53% el beneficio bruto hasta los 53 millones de euros en el primer trimestre... +info

24/4/2014
 Sacyr obtiene 416 millones de euros para impulsar el desarrollo de sus negocios estratégicos... +info

Concesiones | Construcción | Patrimonio | Industrial | Servicios

Memoria Anual 2013 | Recursos Humanos | Empresas del Grupo

Ver ofertas | Video Corporativo 2014 | TESTA | Ver web

Boletín de accionistas | Suscribir

Síguenos en [Twitter](#) [LinkedIn](#) [YouTube](#) [Facebook](#) [Me gusta](#) 984

© Copyright 2013 SACYR, S.A. | Aviso legal | Política de Cookies

Encontramos una web donde muestran sus redes sociales, pero destaca su enlace para acceder a la parte de ofertas de trabajo, situándolo estratégicamente casi en el centro mismo de la web, además se puede acceder desde la pestaña de RRHH situado en la parte superior derecha, no se aprecia ningún elemento relevante que destaque.

Sacyr

Recursos Humanos

Conoce nuestro proceso de selección

Primera Fase | Segunda Fase | Fase Final

Primera Fase

Entrevista con un profesional del Departamento de Selección.

Objetivos:

- Analizar tu trayectoria profesional (formación, experiencia profesional) y comprender tus expectativas actuales.
- Comprobar si eres la persona que estamos buscando, analizando tu perfil de competencias.
- Decidir qué tipo de trabajo se ajusta más a tu perfil y a nuestras necesidades.

¿POR QUÉ TRABAJAR CON NOSOTROS?

¿QUÉ BUSCAMOS?

NUESTRO PROCESO DE SELECCIÓN

CONSULTA NUESTRAS OFERTAS

Inserta tu CV

Volver

Dentro encontramos mucha información, mediante un sistema de elección, nos ofrece información variada con la que fomentan la marca de empleador y dan consejos para afrontar los diferentes procesos de selección, los perfiles más solicitados y el acceso a ofertas de empleos actuales.



Sacyr

Recursos Humanos

Profesionales
con **experiencia**

Recién
titulados

Becarios

¿POR QUÉ TRABAJAR
CON NOSOTROS?

¿QUÉ BUSCAMOS?

NUESTRO PROCESO
DE SELECCIÓN

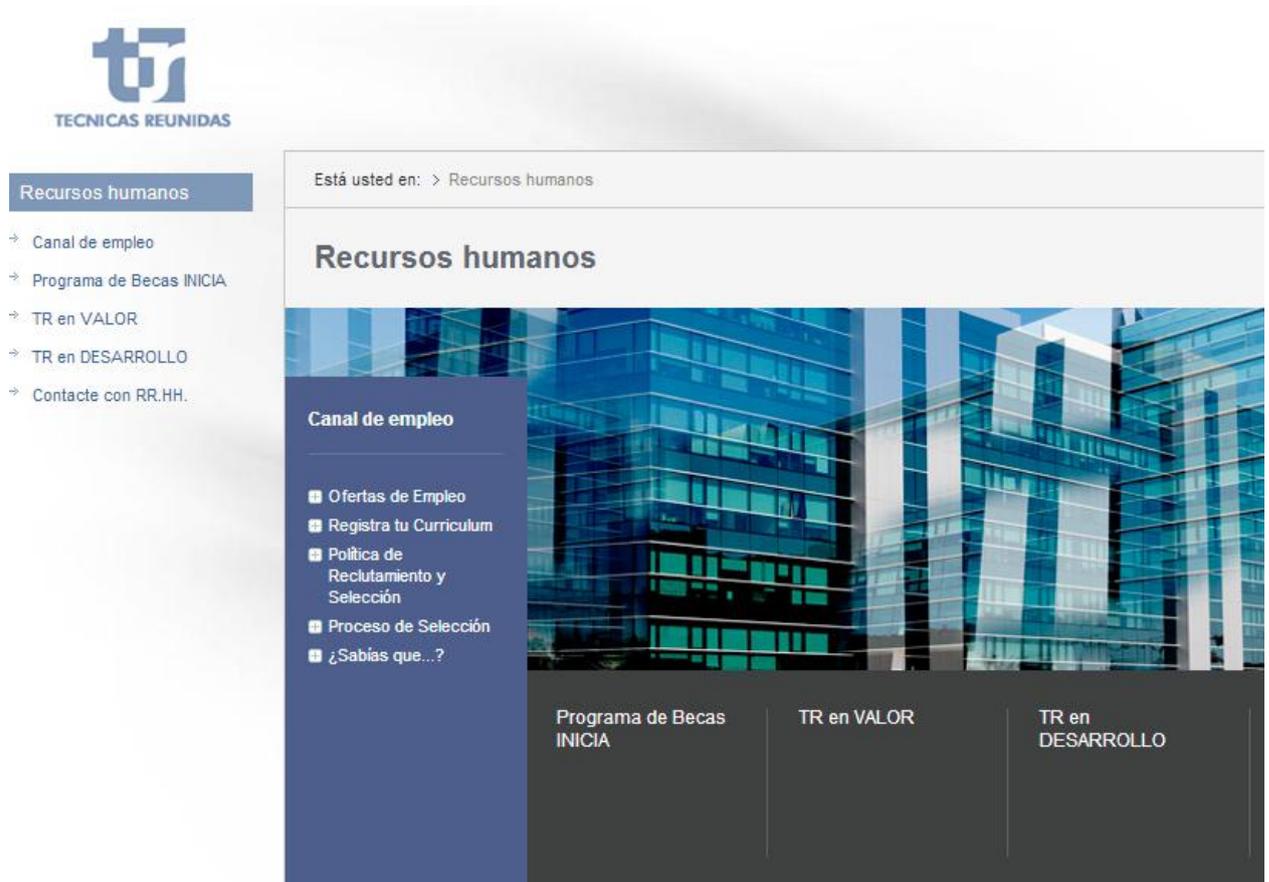
CONSULTA NUESTRAS
OFERTAS

Inserta
tu **CV**

La sección de ofertas está dividida en función de diferentes segmentos, lo que aporta facilidad a la hora de encontrar ofertas que se adapten a la formación de cada persona, de forma sencilla y sin recargar la web, hacen atractivo y fácil el acceso a los diferentes puestos. Acceso a sus redes sociales.

TÉCNICAS REUNIDAS:

En los contenidos destacados encontramos un enlace directo hacia el área de Recursos humanos, donde encontramos la siguiente ventana:



Encontramos información múltiple, cabe destacar su programa de becas, donde se centra en un segmento más joven, aportando información de sus procesos de selección, valores y políticas, de fácil acceso, intuitivo y simple. Sin acceso a redes sociales.

HILTON

Encontramos un acceso que permite su configuración por idiomas. “Un mundo de oportunidades para ti” como frase central en su apartado de empleo. Tiene acceso a sus redes sociales pero es difícil localizarlo.



La búsqueda de empleo se divide en países, segmentos y áreas, justo debajo del buscador aparecen las ofertas de puestos más recientes, cabe valorar la cantidad de información de eventos, promociones e información corporativa así como datos de expansión en nuevos mercados. Tienen convenios con universidades para formar a los

- Call Center ▶
- Work From Home ▶
- Guest Services / Operations ▶
- Spa & Recreation ▶
- General Manager / Hotel Manager ▶
- Food & Beverage ▶
- Culinary ▶
- Corporate ▶
- Human Resources ▶
- Finance & Accounting ▶
- Sales & Marketing ▶
- Commercial Services ▶

futuros profesionales que se incorporaran a la empresa y delimita en su área de talentos las secciones más relacionadas con la actividad de la empresa.

En cada apartado describe los diferentes puestos en los que se divide cada nivel de estudio, dando una idea de la organización interna de esta empresa.

- Administrative Assistant
- Assistant Director & Director of Human Resources
- Assistant Director & Director of Labor Relations
- Director of Training
- Employment, Training, Benefits & Team Member Relations Managers
- Human Resources Clerk/Representative
- Human Resources Generalist
- Human Resources Manager
- Regional Director of Human Resources
- Talent Acquisition Specialists
- Training Coordinator
- Vice President of Human Resources

OHL



En su web la estructura es muy diferente a todas las anteriormente vistas, está configurada en forma de pestañas desplegadas, ofreciendo poca información en cada uno de los apartados a los que podemos acceder. En la sección de ofertas de empleo no podemos comentar nada, ya que no existe a día de hoy en la web ningún puesto o proceso de selección.

En su apartado de becas solo hace referencia a que tienen convenios con universidades públicas y privadas, nada más.

No tiene accesos a sus redes sociales.

REE

Conócenos Actividades Nuestra gestión Gobierno corporativo Sostenibilidad Red21

Inicio / Trabaja con nosotros

Trabaja con nosotros



¿Por qué trabajar con nosotros?

Conoce nuestro equipo

¿Qué buscamos?

Ofertas de empleo y becas

Envíanos tu currículum



Nos gusta tu energía

Apostamos por el talento, la igualdad, la seguridad y el empleo estable y de calidad. Contamos ya con un equipo humano muy cualificado, motivado, comprometido e innovador pero nos faltas tú.

Conoce a Red Eléctrica en 2 minutos

BUSCAMOS EL TALENTO



ENVÍANOS TU CURRÍCULUM



NUESTRAS PERSONAS



“Nos gusta tu energía” su frase slogan, donde te lleva a conocer en una nueva ventana muchos datos acerca de la empresa, tales como los valores, la misión, visión, historia de la empresa y otros datos. Indican el perfil de estudios más importante para el segmento del negocio. Las ofertas de empleo se clasifican por fechas de publicación, pero no permite de un buscador para centrar o delimitar las posibles búsquedas. Tiene accesos a sus diferentes redes sociales.

LEROY MERLIN

Cabe destacar que según algunas webs aparece como una de las empresas más atractivas para los jóvenes que quieren incorporarse al mercado laboral. (Great place to work).
 Con acceso a facebook y twitter.



La web está formada por muchos videos con gran información, todo se explica a través de ellos. Por lo que el componente visual adquiere gran importancia y es la base de todos los enlaces informativos, utilizando este medio para incentivar su marcha.



Powered by Cvtools.com

Los anuncios de empleo se pueden buscar por provincia o por puestos, lo que facilita y agiliza la búsqueda ya que toda la información es atractiva y rápida de visualizar.

Inicia tu carrera profesional

Bienvenido/a a la sección del Programa de Jóvenes Graduados/as y Programa de Becas y Prácticas de Leroy Merlin España. Accede a toda la información relativa a ambos programas, además de a las oportunidades que te ofrecemos tanto en nuestras tiendas como en nuestros servicios corporativos.

Programa de Jóvenes Graduados/as

Programa de Becas y Prácticas

Si quieres iniciar tu carrera profesional en una multinacional líder en el sector de la distribución especializada, puedes acceder a nuestro programa de Jóvenes Graduados/as. A través de este programa conocerás y consolidarás nuestro **Oficio**, conocimiento de **Negocio**, estilo de **Management Participativo e Identificación Cultural** a través de nuestros **Valores y Proyecto de Empresa**.

Durante todo el recorrido descubrirás el negocio desde el trabajo en el terreno y acciones formativas relacionadas con dinámica comercial, gestión económica-financiera, organización y logística, desarrollo de habilidades de gestión de equipos, y estrategia. A lo largo del programa estarás acompañado/a por un tutor/a.

El programa se desarrolla en distintas fases en el ámbito de nuestras tiendas. Durante la primera fase te centrarás en el conocimiento del producto y del proceso de venta. En una segunda fase pasarás a desarrollar la misión de Jefe/a de Sección, centrándote en la gestión comercial y en la animación de tu equipo en el terreno. Para asumir, finalmente, la responsabilidad de un sector comercial como Jefe/a de Sector.

Como Jefe/a de Sector asumirás responsabilidades en la gestión comercial de las secciones a tu cargo, gestionando la cuenta de explotación de tu sector y dirigiendo un equipo de personas, garantizando su formación y desarrollo.

inicia sesión o regístrate:

Darse de alta

Acceder



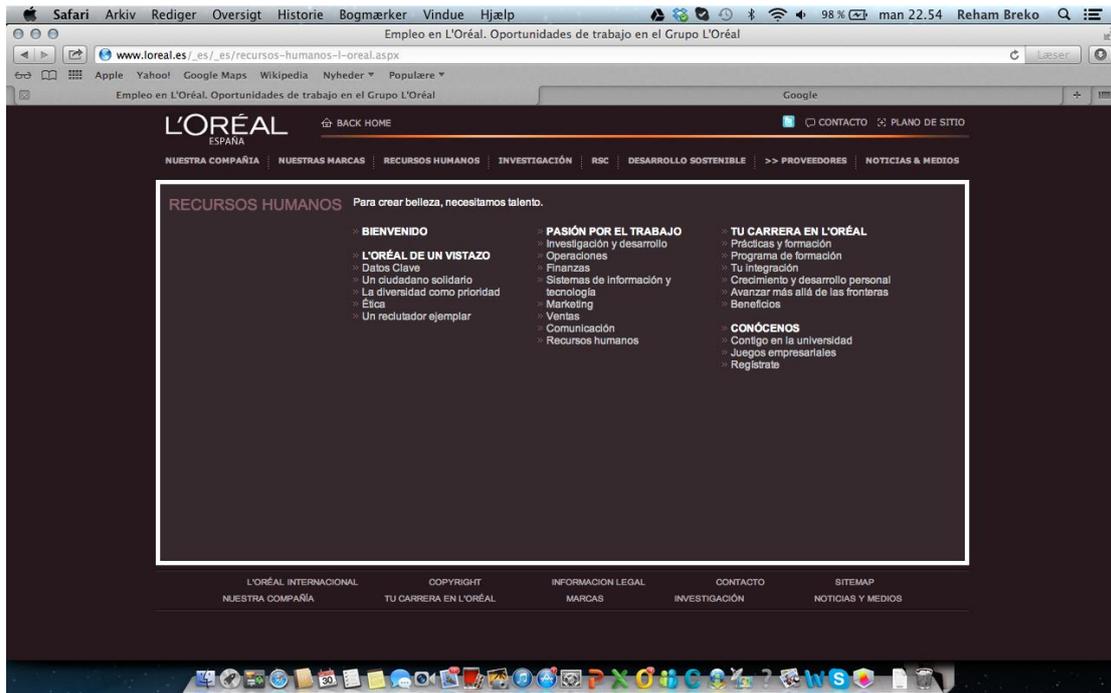


Además tiene un apartado propio para becas y prácticas, lo que aumenta su atractivo como marca empleadora con acceso propio a dichas ofertas.

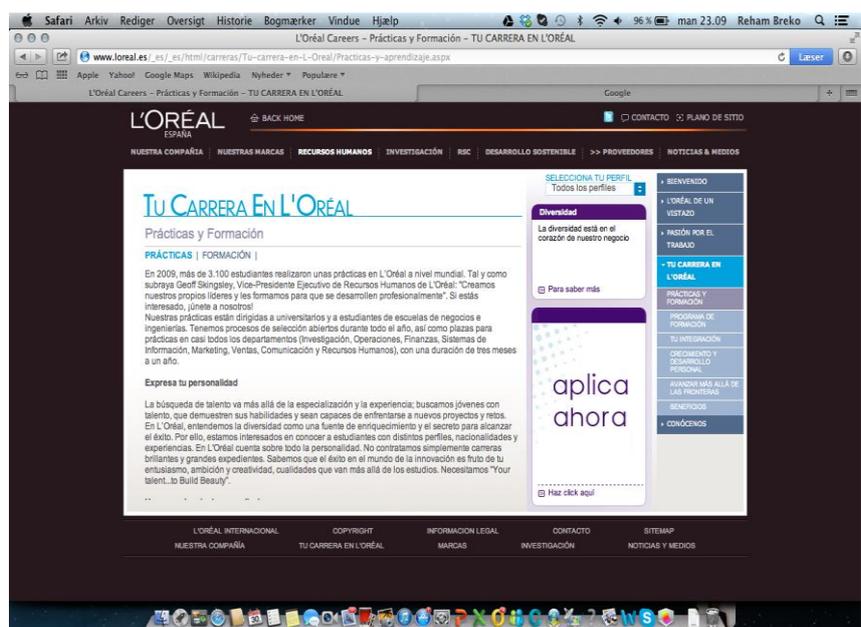
L'ORÉAL

L'Oréal es una de las mayores empresas de fabricación de cosméticos. Fue creada en 1907 por el químico Eugène Schueller en Francia.

En la web de L'Oréal, <http://loreal.com/default.aspx>, podemos ubicar ”Tu carrera en L'Oréal” donde la empresa diferencia entre las necesidades de los candidatos.



En la parte de ”Tu carrera en L'oréal” se puede pinchar ”prácticas y formación” donde explica su política de planes de formación más prácticas en la empresa. Invitan a todos subir su información para añadir diversidad, jóvenes y talento a la empresa. Su slogan es: “Your talent...to Build Beauty”.

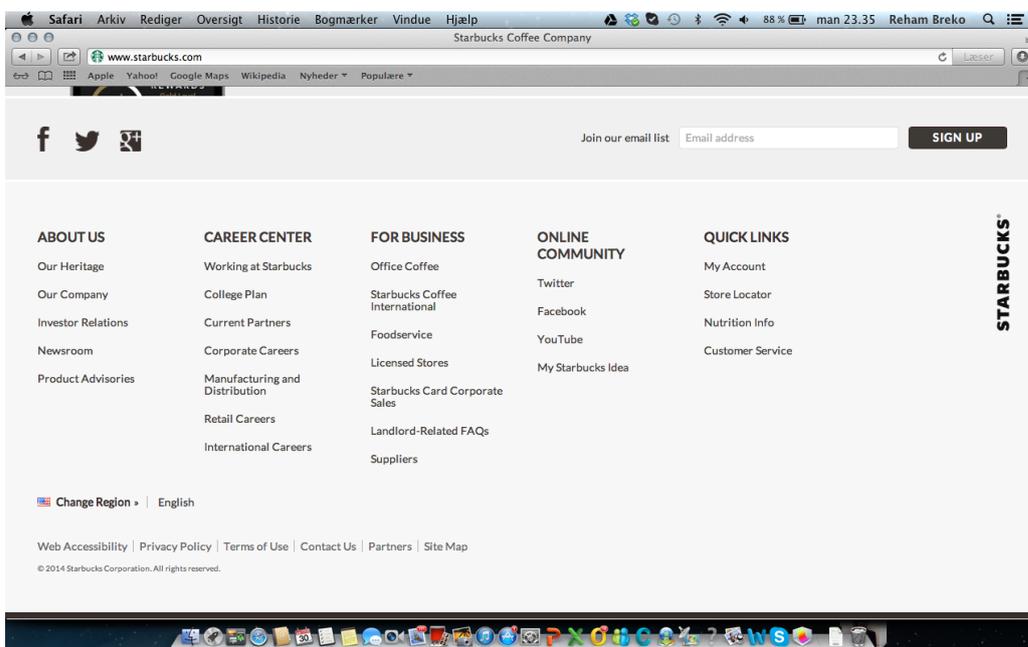


Starbucks

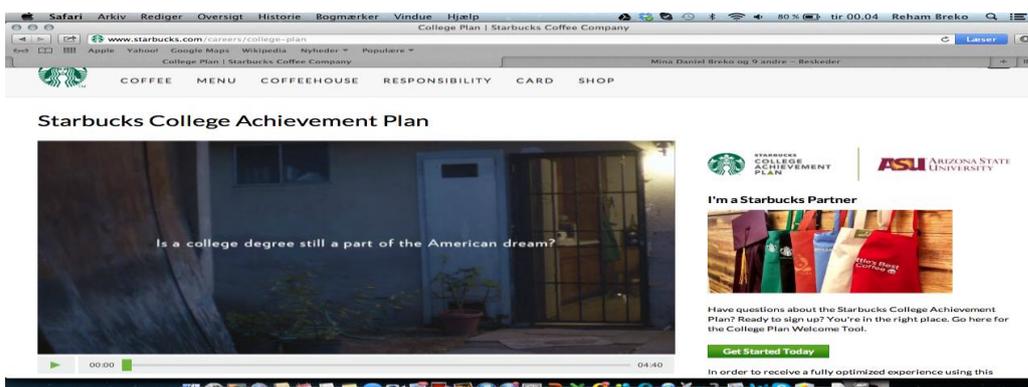


Starbucks Corporation es una cadena internacional de café fundada en Seattle, Washington. Es la compañía de café más grande del mundo con aproximadamente 17.800 locales en 49 países. Starbucks vende café elaborado, bebidas calientes, y otras bebidas, además de bocadillos y algunos otros productos tales como tazas y granos de café. También ofrece libros, CD de música, y películas.

En la web <http://www.starbucks.com> podemos ubicar “Career center” que ofrece diferentes necesidades:



Pinchando “College plan” nos lleva a otra página que empieza con un video llamando “Is a college degree still a part of the American dream?” y luego toda la explicación de cómo participar en el programa de estudiantes.

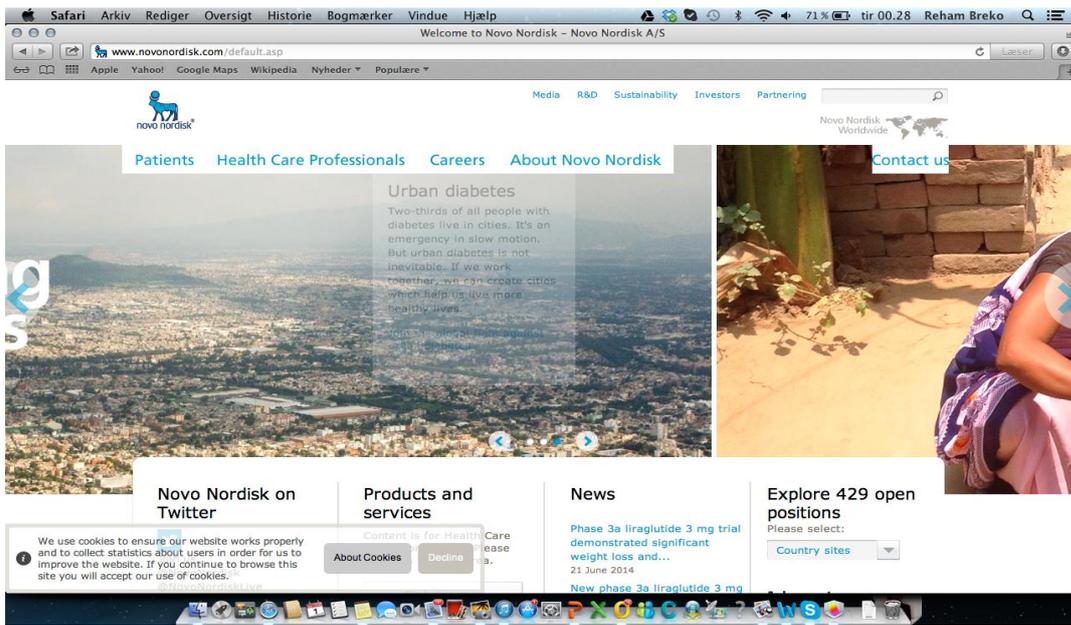


Novo Nordisk

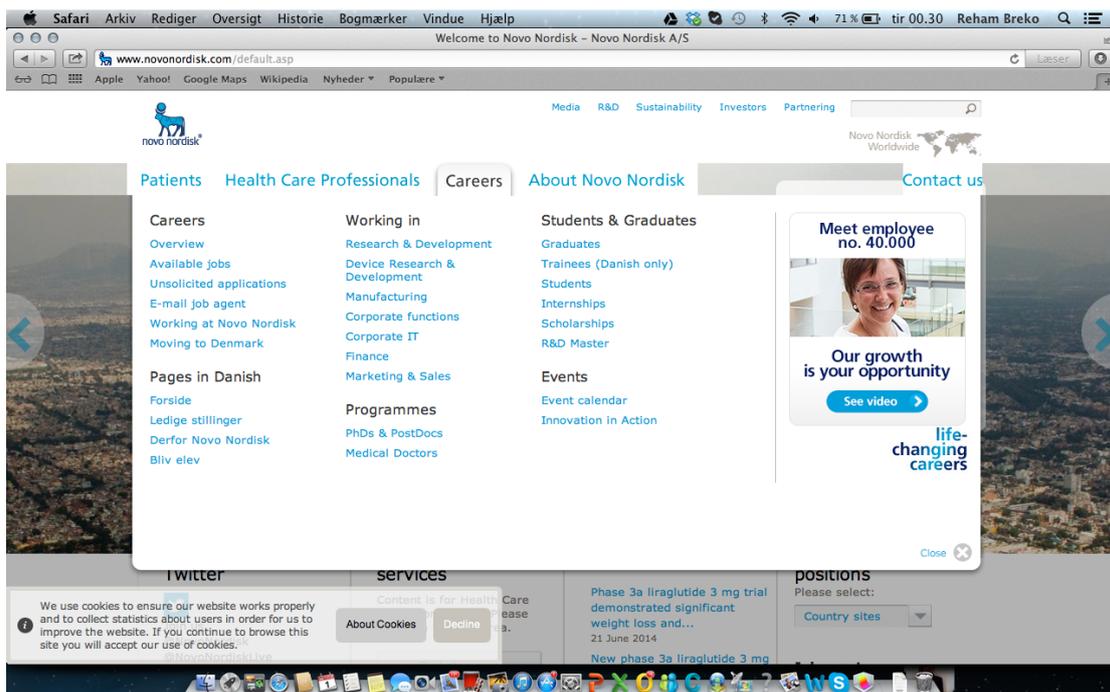


Novo Nordisk A/S es una empresa farmacéutica danesa. Surge de la fusión de las compañías danesas *Novo Industri A/S* y *Nordisk Gentofte A/S* en 1989. Es una de las empresas líderes en el segmento de las insulinas y cuidados de la diabetes en general.

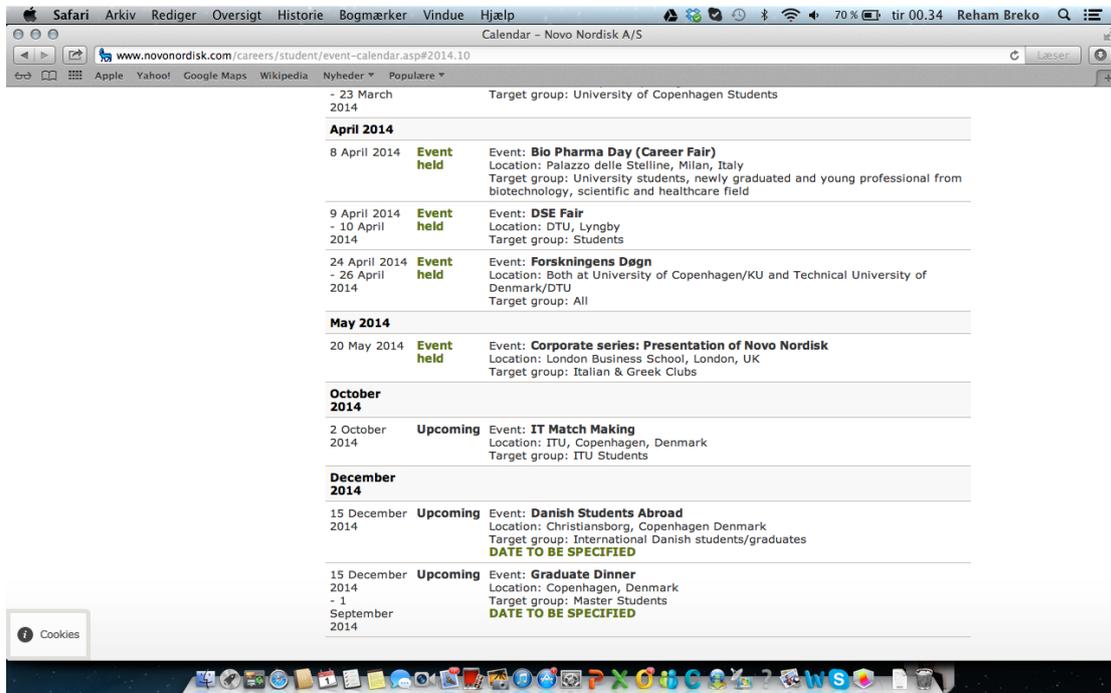
En la web de la empresa, <http://www.novonordisk.com>, se puede encontrar “Careers”



Pinchando “Careers”:



Pinchando “Students” la página nos lleva a oportunidades de los estudiantes e invita a todos a mandar su información para empezar trabajar con Novonordisk. Además ofrecen un calendario para los eventos que puedan ser de interés para los estudiantes:



NovoNordisk tiene un programa internacional para estudiantes del todo mundo cada año. Invita a los estudiantes para solucionar un problema en grupos. Estos compiten y la empresa elige el grupo con la mejor idea para la empresa. Muchos estudiantes acaban siendo contratados por NovoNordisk.

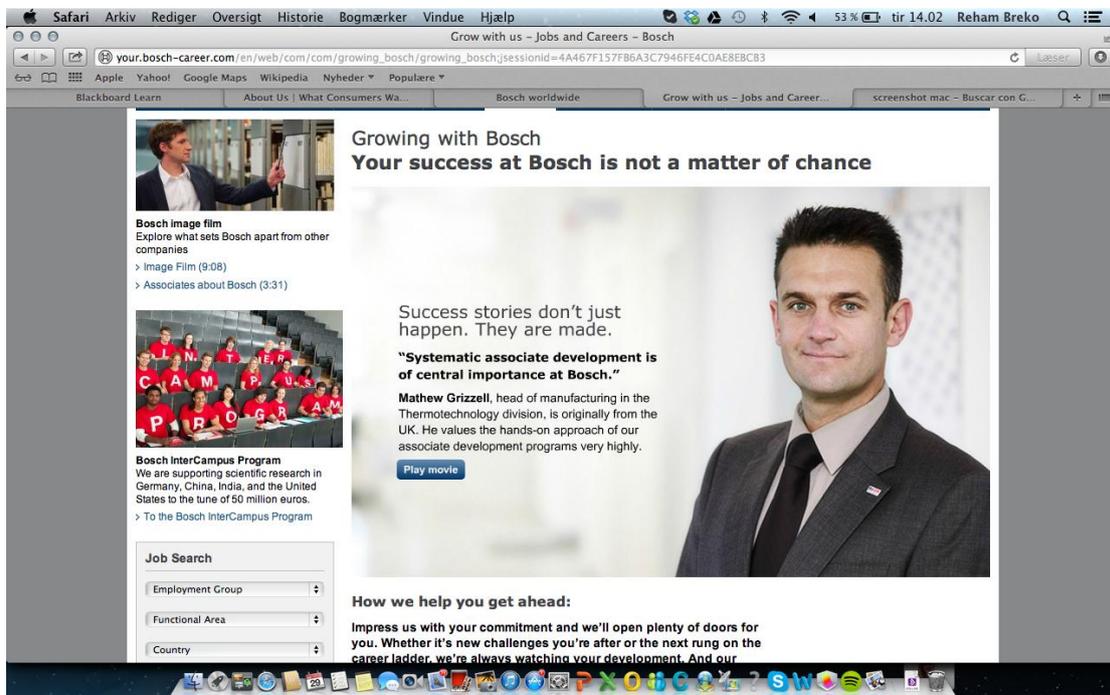


Bosch fue fundada en 1967 en Alemania como una joint venture entre las empresas Siemens AG y Robert Bosch GmbH. Desde su origen la empresa se ha dedicado a la fabricación de electrodomésticos de línea blanca. La empresa comercializa sus productos bajo numerosas marcas, de las cuales las más conocidas son Bosch y Siemens.

En la página web se puede pinchar “Job and Career” que nos lleva a otra página con diferentes necesidades:



Pinchando “grow with Bosch”



Aquí se puede leer acerca de su programa de estudiantes muy parecido al programa de NovoNordisk pero con la diferencia de que los estudiantes suelen ser más jóvenes en Bosch. El programa se llama *InterCampus program*. La empresa deja a los estudiantes trabajar en grupos durante el verano. Es un programa nuevo y será interesante investigar cómo lo han llevado a cabo desde el inicio.