



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

**LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE  
ATRACCIÓN DE TALENTOS  
JÓVENES GRADUADOS  
EN ÉPOCA DE CRISIS EN ESPAÑA**

Autor: Marie Hourdequin  
Director: Sandra Cuadrado Nicoli

Marie  
Hourdequin

**LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE ATRACCIÓN DE TALENTOS  
JÓVENES GRADUADOS EN ÉPOCA  
DE CRISIS EN ESPAÑA**



## **RESUMEN**

Este trabajo trata de conocer las estrategias empresariales de atracción de talentos jóvenes sin experiencia laboral, en época de crisis, en España. Por otro lado, se trata de identificar el perfil del joven recién licenciado y conocer sus percepciones e interpretaciones de las oportunidades actuales del mercado laboral español. Tras el estudio de las estrategias empresariales empleadas por las empresas, tanto españolas como extranjeras, para atraer al talento joven, y gracias al análisis de los resultados de dos cuestionarios, el presente trabajo nos muestra que existe una paradoja entre el perfil específico del candidato que las empresas buscan y las realidades del mercado de trabajo juvenil. Luego, vemos que las empresas españolas copian las estrategias extranjeras, pero, que generalmente los jóvenes no conocen muy bien estas estrategias. Finalmente, este trabajo nos muestra que los jóvenes españoles encuestados confían en el mercado laboral juvenil español, mientras que los estudiantes extranjeros no quieren quedarse después de sus estudios y deciden volver a su país de origen, ya que consideran que no hay suficientes condiciones laborales en España para tener interés en quedarse para trabajar.

Palabras clave: talento, atracción de talento, fuga de cerebros, movilidad internacional, generación Y, estrategias empresariales, jóvenes graduados, universidad corporativa, employer branding, mercado laboral español.

## **ABSTRACT**

This paper aims at identifying the business strategies which could attract young talents without any work experience, in times of crisis, in Spain. On the one hand, it attempts to identify the young graduate's profile and to find out about their perceptions and interpretations of the current Spanish labour market opportunities. After studying the business strategies implemented by both Spanish and foreign companies to attract young talents, and thanks to the analysis of the results of two surveys, this paper helps understand that a paradox exists between the specific candidate profile that companies are looking for and the reality of the youth labour market. Then, we can see that Spanish companies

imitate foreign strategies, but young people are generally not aware of these. Finally, this study shows that young Spanish survey respondents trust the youth Spanish labour market, whereas foreign survey respondents do not want to stay in Spain after their studies and want to go back home, due to the fact that they consider that work opportunities are not good enough to generate interest in staying in Spain to work.

Key words: talent, talent attraction, brain drain, international mobility, generation Y, business strategies, young graduate, corporate university, employer branding, spanish labour market.

# Indice

## I. INTRODUCCIÓN

1) Estado de la cuestión y motivos de elección .....	4
2) Objetivos .....	6
3) Metodología empleada .....	6
4) Estructura del trabajo .....	7

## II. ATRAER AL TALENTO JOVEN: UN RETO PARA ESPAÑA

1) Marco conceptual .....	8
2) ¿Qué espera la Generación Y de las empresas? .....	11
3) ¿Cómo las empresas pueden atraer al talento graduado en España?.....	14
A. ¿Cómo las empresas extranjeras implantadas en España atraen al talento joven?...	15
B. Empresas españolas: ¿creadoras o imitadoras de estrategias? .....	22
4) Australia, un país que atrae a los jóvenes del mundo: ¿ejemplo para España?.....	31
5) El perfil ideal de los recién graduados españoles según las empresas .....	32
6) ¿Existe “Fuga de Talento” en España?.....	34

## III. APLICACIÓN EMPIRICA

1) Planteamiento de los cuestionarios .....	39
2) Resultados de los cuestionarios.....	41
A. Resultados del cuestionario para estudiantes españoles .....	41
B. Resultados del cuestionario para estudiantes extranjeros.....	45

## IV. CONCLUSIONES .....

## V. BIBLIOGRAFIA .....

## VI. ANEXOS .....

# **I. INTRODUCCIÓN**

## **1) Estado de la cuestión y motivos de elección**

“El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.”, escribía Carpio Solano en 2003. Además, vivimos y evolucionamos en un mundo cada vez más globalizado. Por lo tanto, los gobiernos, las empresas y las organizaciones tienen que seguir buscando de manera innovadora para encontrar e implementar estrategias novedosas, y sobre todo eficientes, para atraer al talento joven internacional. Además, frente a este reto, aún más de actualidad a causa de nuestra época de crisis económica, el número de empresas que se comprometen a mejorar sus técnicas de atracción está incrementando, ya que dichas empresas se dieron cuenta estos últimos años que la citación de Carpio Solano era verdadera: nos enfrentamos a una situación de lucha, pasando de Fuga de Talento a Guerra de Talento. Podemos mencionar también otros estudios realizados que tratan del reto español de atracción de profesionales altamente cualificados. De hecho, Ana M. González Ramos (2011) nos explica que el principal problema de España hoy en día es la poca visibilidad internacional de sus programas nacionales y regionales, tales como los programas Ramón y Cajal, ICREA e IKERBASQUE, diseñados para atraer el talento cualificado que está en el extranjero. Sin embargo, solamente se pueden encontrar estudios que se enfocan en los profesionales, y en las técnicas y estrategias para atraerles de manera eficiente. Pero, no existen verdaderos trabajos realizados con un foco en los jóvenes españoles sin experiencia laboral, y por tanto, hemos pensado que podría ser interesante basar nuestro trabajo de investigación sobre esta generación.

Además, este tema de atracción de talento joven es un reto interno de las organizaciones. Por ejemplo, en 2007, un informe titulado “*Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015*” publicado conjuntamente por The Boston Consulting Group (BCG) y la Asociación Europea de Gestión de Personal (EAPM), había revelado que el mayor reto al que tendrán que hacer frente los departamentos de Recursos Humanos de las empresas europeas, y sobre todo españolas, es la atracción y gestión del Talento. Este hecho se verifica con el estudio “*2013 Top Five*

*Global Employer Rewards Priorities*” de Deloitte (2013) que considera que el mayor desafío de los líderes de Recursos Humanos para estos próximos años será “buscar, motivar y retener al mejor talento.” (Deloitte, 2013)

Además, el año pasado, España ocupaba el puesto número 35 en el ranking mundial del Índice de Competitividad del Talento de Adecco, sobre un total de 103 países, con más de seis puntos por debajo de la media internacional. (PWC, 2013) Por eso, podemos pensar que España tiene que hacer algo concreto para mejorar este problema sobre la atracción de talentos.

Por otro lado, con un paro juvenil español en julio de 2014 alcanzando un 53,8%, España no parece ser, hoy en día, un país que tiene muchas perspectivas de empleo para los talentos jóvenes. No obstante, a nivel de la calidad de los estudios superiores, España tiene muy buenos resultados, como nos lo comenta Jaume Pagès (2008): “Nuestras escuelas de negocios [están] situadas entre las mejores del mundo.” Además, a pesar de haber perdido un punto porcentual en relación con el periodo anterior, entre 2012 y 2013, España acogió a 40 202 estudiantes sobre un total de 268 143 estudiantes que participaron al programa de movilidad ERASMUS, lo que pone el país en primera posición del ranking europeo delante de Alemania y Francia. (Universia, 2014)

Así pues, vemos que con su calidad de vida, es un país que atrae a muchos jóvenes extranjeros para estudiar. No obstante, muchos de estos jóvenes vuelven a su país de origen después de su periodo en el extranjero sin voluntad de quedarse. Por tanto, tenemos por un lado, en esta época de crisis, los jóvenes españoles recién graduados que se van del país para encontrar un trabajo fuera, lo que se denomina como “fuga de cerebros”. Y por otro lado, vemos que los talentos extranjeros que vienen a estudiar a España no quieren quedarse luego para trabajar porque muchos de ellos piensan que la situación laboral es crítica. Es por lo que, hoy en día, España se enfrenta a un problema de retención de talentos españoles, y un problema de atracción de talentos extranjeros.

En definitiva, en España, el problema de lo que se conoce como Fuga de Talento, que tenga experiencia profesional o no, es muy actual y recurrente porque las empresas tienen que pensar de manera innovadora en estrategias para atraer talentos jóvenes recién graduados, antes de que se vayan del país.

## **2) Objetivos**

El presente trabajo académico de investigación está orientado a conocer las estrategias empresariales de atracción de talentos jóvenes sin experiencia laboral, en época de crisis, en España.

Concretamente, vamos a conseguir este objetivo general a través de los objetivos específicos siguientes:

-Conocer las estrategias desarrolladas en España por empresas españolas y extranjeras para atraer al talento joven.

Identificar el perfil del joven candidato recién licenciado y sus percepciones e interpretaciones de las oportunidades del mercado español hoy en día.

-Obtener criterios predictivos del perfil del joven candidato que nos permitan conocer las probabilidades que un joven opte por un trabajo dentro o fuera de España.

## **3) Metodología empleada**

En cuanto a la metodología empleada, para conseguir los objetivos mencionados anteriormente, se recurrió a un trabajo de campo desde un enfoque más inductivo: primero, después de haber revisado la literatura ya existente, elaboramos dos cuestionarios distintos, posicionándonos como una empresa española que quiere conocer el perfil (dudas, percepciones, miedos, oportunidades) de los jóvenes españoles y extranjeros a punto de graduarse, con el fin de desarrollar estrategias adecuadas para atraerles. Estos cuestionarios cuentan con preguntas cuantitativas y cualitativas.



#### **4) Estructura del trabajo**

Por tanto, cabe preguntarse: “¿Cómo atraer a los talentos jóvenes recién graduados en época de crisis en España?” Para responder a esta pregunta, desarrollaremos nuestro trabajo de investigación en tres bloques.

En primer lugar, haremos una revisión crítica de la literatura actual con un marco conceptual del tema, y nos enfocaremos en las expectativas que tienen los jóvenes de la Generación Y respecto a las empresas. Continuaremos con el estudio de las estrategias implementadas por las empresas tanto extranjeras como españolas para atraer al talento joven español e internacional. Luego, trataremos del caso australiano como modelo potencial para España en la atracción de talentos graduados, y veremos el perfil ideal que las empresas buscan a la hora de reclutar un graduado. Finalmente, estudiaremos si existe realmente el fenómeno de Fuga de cerebros en España.

Dedicaremos el segundo bloque de nuestro estudio al trabajo de campo con el planteamiento de los cuestionarios y sus resultados derivados.

Par terminar, en nuestro tercer y último bloque, expondremos las conclusiones relevantes de este trabajo.

## **II. ATRAER AL TALENTO JOVEN: UN RETO PARA ESPAÑA**

A continuación, vamos a confrontar los diferentes puntos de vista de los autores para que esta revisión crítica de la literatura nos permita identificar las diferentes estrategias implementadas por las empresas, tanto españolas como extranjeras, en España para atraer al talento recién licenciado en época de crisis.

Primero, vamos a repasar el marco conceptual sobre este tema para entender de manera correcta de qué queremos hablar exactamente, antes de enfocarnos un poco sobre las expectativas que los jóvenes tienen respecto a las empresas, a la hora de buscar un empleo. Luego, presentaremos, por un lado, las estrategias desarrolladas por empresas extranjeras e implantadas en España, y por otro lado, las diferentes estrategias implantadas en España por empresas españolas. Seguiremos con el breve ejemplo de Australia que no tiene problema a la hora de atraer talentos, y con la identificación del perfil ideal de candidato recién graduado que las empresas españolas buscan hoy en día. Terminaremos con algunos casos reales de fuga de recién graduados españoles que se quejan del mercado laboral español juvenil actual y de sus pocas salidas laborales.

### **1) Marco conceptual**

Ante todo, hay que definir bien los diferentes términos fundamentales de nuestro trabajo.

Primero, en lo que concierne el término “Atracción de Talento (Humano)”, existen varias definiciones diferentes. En términos coloquiales, la Atracción de Talento corresponde a las diferentes técnicas existentes para atraer al capital humano en las organizaciones. Y como lo decía Chan (2004), “las organizaciones que no invierten en atraer y retener talento humano encuentran consecuencias graves, ya que sus competidores pueden superarles.” Además, como nos explica José Díaz Canseco (2011), ponente de la Webconference “Gestión del Talento”, antes de buscar a dicho talento

sagrado, cada empresa tiene que definir lo que es el talento para ella, y sobre todo qué tipo de talento necesita. Por tanto, podemos deducir que existen numerosas interpretaciones diferentes de la palabra “Talento”.

Sin embargo, en este trabajo de investigación, entenderemos por “Talento” los jóvenes españoles y extranjeros recién graduados que han estudiado en el territorio español y que todavía no tienen verdadera experiencia laboral (incluso prácticas), pero que están buscando activamente un primer empleo. Este “grupo generacional” (Ogg y Bonvalet, 2006) de la población actual, representado por los jóvenes, también se llamara “Generación Y” (o “Gen. Y”) a lo largo de este trabajo, ya que este término corresponde a nuestro blanco, es decir los jóvenes que han nacido entre 1980 y 1995. “Son conocidos también como “Generación Einstein”, “Generación del Milenio” o “Generación Net”. (González, 2011: 68) Este término de Generación Y se enfrenta a las tres generaciones anteriores: los Tradicionales (o Generación Silenciosa), nacidos antes de 1945, los *Babyboomers*, nacidos entre 1945 y 1960, y la Generación X, nacidos entre 1960 y 1980.

Notamos también que, como lo desarrollan García Lombardía, Stein Martínez y Pin Arboledas (2008) en su artículo del IESE, en dicha Generación Y, existe un subgrupo conocido como *Cosmopolitan Business People* (CBP) que se caracterizan por ser políglotas, con un alto nivel de educación superior y amigos internacionales, y “consideran las nuevas tecnologías como algo inherente a su forma de vida”. Este subgrupo nos interesa bastante en este trabajo de investigación, pues nos permite definir de manera aún más precisa lo que entenderemos por “talento joven”. Es decir que, a lo largo de este trabajo, nos enfocaremos solo en tratar como “talento” los españoles y extranjeros recién graduados, sin experiencia laboral, perteneciendo a la Generación del Milenio, y más precisamente al subgrupo de los CBP.

Por otro lado, otra palabra importante y recurrente en este trabajo es el fenómeno de “Fuga de cerebros”. Según la Enciclopedia Británica, este “Éxodo de cerebros” (o “*Brain drain*” en inglés) corresponde a “la salida de personas educadas o profesionales de un país, campo o sector económico, hacia otro, generalmente para conseguir mejores condiciones de vida o de salario” (Mahroum, 1998). No obstante, el profesor Santos Ortega crítica mucho este término porque considera que no se ha hecho un esfuerzo de diferenciación entre los tipos de personas que se podían incluir en esta Fuga: pueden ser

“becarios [...] precarios, sin carreras y con pocas expectativas; jóvenes recién licenciados, con experiencias o no en movilidad Erasmus; trabajadores expatriados del mundo de la empresa.” Por tanto, para realizar este trabajo con cuidado y precisión, emplearemos el término de “Fuga de Talento”, en lugar de “Fuga de Cerebro”, con el fin de estudiar el problema de los jóvenes españoles y extranjeros recién licenciados, como ya hemos contado, y para distinguirlos de los profesionales altamente cualificados que ya tienen una experiencia empresarial. Con esta precisión de término, no caeremos en el problema detectado de Santos Ortega de falta de diferenciación entre los “Cerebros” y podremos enfocar todo nuestro trabajo en el mismo grupo de personas.

De la misma manera, no hay que confundir dicha Fuga de Talento con la Movilidad Internacional. Por un lado, la investigadora González Ramos considera que:

Las políticas de movilidad se definen como una movilidad de tipo circular donde ningún país pierde o gana, [y] las estrategias de movilidad contemporáneas están orientadas por el mercado profesional y los requerimientos de las organizaciones donde trabajan. (Savage y Green citados por González Ramos, 2011).

Sin embargo, por otro lado, Santos Ortega nota que en el ámbito de las empresas, no se usa el término de “Fuga de cerebros”, sino la “Movilidad internacional” término sobre todo utilizado por las ETT (Empresas de Trabajo Temporal). Explicaremos más en detalle en nuestro trabajo este fenómeno de Fuga de Talentos refutado por Santos Ortega, que prefiere llamar “Guerra de Cerebros” (Santos Ortega, 2013: 136).

Asimismo, a la expresión “Guerra de Talentos”, notamos que algunos autores prefieren usar “Guerra por el talento”. De hecho, vemos que, hoy en día, a pesar de considerar el “talento real” como necesario en todos los niveles organizacionales (Rodas, 2014) y ser cada vez más atentas al talento joven (Vilá citado por Guzmán, 2014), muchas empresas siguen sobreviviendo sin haber establecido “programas de talento que les permitan competir en un mundo globalizado”. (Penado citado por Rodas, 2014: 72) Así, podemos decir que este caso de falta de estrategias eficaces de atracción de talento joven es verdaderamente un tema de actualidad de manera global. Pero, nosotros, en este trabajo, nos limitaremos al caso de España hoy en día.

Para terminar este marco teórico, podemos decir que se tiene que diferenciar bien el concepto de “Fuga de cerebros” con el de “Circulación de cerebros”, que hace referencia al hecho de ir al extranjero para estudiar, empezar a trabajar allí, y finalmente volver a su país de origen para encontrar otra oportunidad laboral mejor que en el país anfitrión. (ICE, 2003) En este trabajo, esta distinción nos puede interesar, ya que este proceso de ida y vuelta al país de origen corresponde bastante a nuestro grupo generacional de los Millennials, muy móviles y que no tienen miedo de ir fuera para estudiar y encontrar a un trabajo con condiciones laborales satisfactorias.

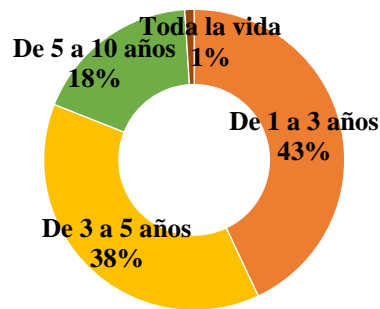
## **2) ¿Qué espera la Generación Y de las empresas?**

Anteriormente, hemos podido aclarar este trabajo con una especie de glosario de las palabras claves del tema, que muchas veces los medios de comunicación confunden y utilizan a diestro y siniestro. Ahora, antes de ver las estrategias implementadas concretamente por las empresas para atraer al talento joven recién graduado, pensamos que es interesante enfocarnos sobre las expectativas de los jóvenes de la Generación Y, a la hora de buscar una empresa en la que trabajar, independientemente del país. De hecho, parece casi cierto que para implementar estrategias eficaces e impactantes de atracción de talento joven recién graduado y sin experiencia profesional, es indispensable conocer las expectativas de dichos futuros candidatos, y así incitarles a aplicar.

Primero, con la conferencia para Expobumerán sobre cómo atraer al talento, Alejandro Nava (2009) nos enseña las diferencias entre las cuatro grandes generaciones (Generación Tradicional, *Babyboomers*, Generación X y Generación Y) a la hora de buscar un trabajo. Los Gen Y quieren tiempo para la vida personal gracias a una verdadera “conciliación entre la esfera profesional y personal”. (García Lombardía, Stein Martínez, y Pin Arboledas, 2008) Buscan también oportunidades concretas y rápidas para crecer en la empresa sin aburrirse. De la misma manera, odiando y por tanto huyendo de la rutina, necesitan trabajos en equipo desafiantes y diversos, ya que dan mucha importancia a la flexibilidad laboral. Por otro lado, requieren ser reconocidos y recompensados frecuentemente, y no tienen miedo de moverse de un puesto a otro, de una empresa a otra, o de un país a otro. Este fenómeno propio a la Generación del Milenio se verifica con una

encuesta realizada por la auditoría KPMG España en 2014: solamente 1% de los jóvenes encuestados<sup>1</sup> proyectan mantener su primer empleo durante toda la vida, y un 41% quiere cambiar de puesto o de empresa después de tres años.

**Figura 1: Años de permanencia esperada en el primer empleo**



*Fuente: adaptado de KPMG (2014)*

Además, como nos comenta Michael Goold (2015), Director Financiero de Europa del Sur & Latinoamérica de Hays, el primer motivo de los jóvenes para entrar en una empresa u otra es el hecho de compartir su visión y sentir que dicha visión es positiva. El segundo motivo es el liderazgo de la compañía en el sector en el que trabaja. Finalmente, la tercera y última motivación para elegir una compañía en vez de otra es el desafío con el que el joven podrá enfrentarse en su trabajo día tras día.

Por otro lado, vemos que dicha generación del “*Millennial*”, que es muy individualista, busca también puestos en los que podrán recibir feedback, así como puestos donde podrán mostrar sus habilidades comunicativas y de *multi-tasking*. Siendo una generación muy cortoplacista, ya que quiere las cosas “ya” y “ahora” (García Lombardía, Stein Martínez, y Pin Arboledas, 2008), si no se encuentra alegre en su trabajo, no tendrá problemas para irse y encontrar otro puesto fuera. (Dalmas, 2014: 120) Este último punto es muy importante y las empresas tienen que tenerlo muy claro para no fallar en sus políticas de atracción y retención del talento.

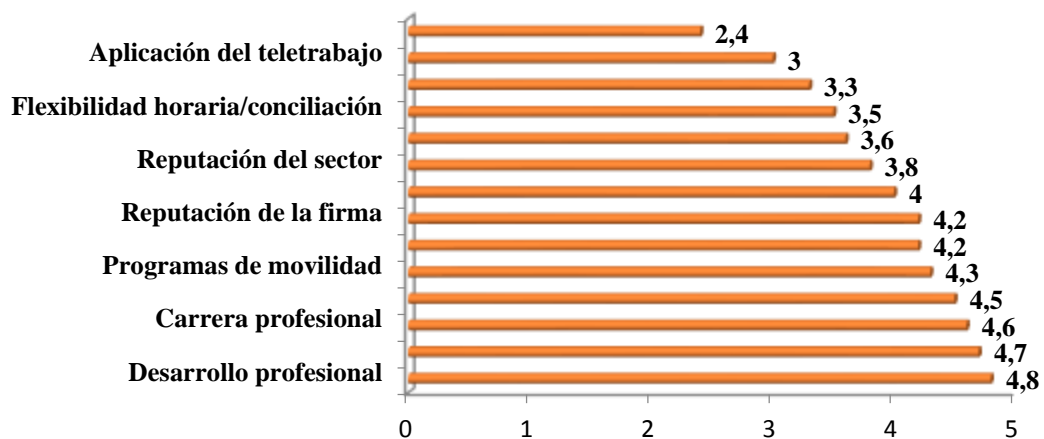
---

<sup>1</sup> Dichos 81 jóvenes encuestados fueron participantes españoles del *KPMG International Case Competition 2014*, estudiantes en diferentes universidades españolas.

Asimismo, hemos descubierto anteriormente que existía una élite dentro del grupo de los Gen. Y. Vemos, con el editorial del IESE Insight de 2008, que este subgrupo tiene también expectativas precisas, tal como una cierta autonomía profesional con bastante poder delegado (*Empowerment*) y espera una buena retribución económica. El último rasgo particular de esta generación es que necesita trabajar en un entorno multicultural, incluso en España, ya que ya tienen una mentalidad abierta al mundo global.

Finalmente, con la encuesta KPMG España de 2014 sobre “Los mejores alumnos ante el mercado laboral 2014”, vemos que los dos factores prioritarios para escoger una empresa en la que trabajar son: la posibilidad de desarrollarse profesionalmente de manera rápida, al 96%, seguido del ambiente laboral y la carrera profesional. Con este mismo documento, podemos observar que los encuestados, que pertenecen a la Generación Y española, están más interesados en trabajar en los sectores de la banca y los servicios profesionales, al 60% contra solamente un 9% en el sector del gran consumo.

**Figura 2: Factores prioritarios para escoger una empresa para trabajar**



*Fuente: adaptado de KPMG (2014)*

Por último, volviendo a la idea de necesidad de tener la posibilidad de crecer rápidamente en una compañía, vemos que Laura Mazzuca Toops va más allá con esta necesidad: insiste explicando que esta claridad en el desarrollo profesional rápido tendría que aparecer antes del momento del reclutamiento para poder atraer a los jóvenes de la Generación Y. (Bourke citado por Mazzuca Toops, 2014)

Por lo tanto, con esta parte del estudio, nos damos cuenta que los jóvenes españoles de la Generación del Milenio son bastante exigentes con respecto a la búsqueda de trabajo y parecen tener una visión clara del mundo laboral actual. Sin embargo, cabe mencionar que actualmente, estos talentos jóvenes, a pesar de que tengan expectativas muy bien definidas frente a las compañías en las que quieren trabajar, tienen que tener en cuenta que, al mismo tiempo, tienen que adaptarse a las necesidades de las compañías. (Díaz Canseco, 2011)

### **3) ¿Cómo las empresas pueden atraer al talento graduado en España?**

A continuación, podremos entrar en el centro de nuestro trabajo: conocer las diferentes estrategias existentes de atracción de talento joven recién graduado desarrolladas por las empresas, en España, en época de crisis. De hecho, no se puede refutar que, hoy en día, España, como muchos otros países de la Vieja Europa, tiene algunos problemas a la hora de atraer y retener a sus talentos jóvenes graduados. Como nota Jaume Pagès, en una conversación de 2008 con Diego Sánchez de León, España es un país exportador de talento, pero “[que debería] abogar por importar talento sofisticado”. El consejero delegado de Universia piensa que una solución posible para atraer y retener al talento sería llevar a cabo una política de enseñanza superior de la mano del Ministerio de Asuntos Exteriores, y no solamente del Ministerio de Educación. De hecho, Pagès propone seguir los ejemplos de Francia y Alemania, países que tienen una “clara política de Estado para la difusión de la cultura y la captación de talento”.

Sin embargo, no vamos a pararnos en apoyar o criticar este punto de vista, ya que nosotros, con este trabajo, queremos conocer las estrategias implantadas por las empresas, mientras que este problema de separación entre los ministerios no depende de las empresas, sino del Gobierno español en sí mismo.

Antes de entrar más en detalle en la parte central de nuestro trabajo, cabe precisar que las empresas que hemos seleccionado para ilustrar este estudio representan solamente una parte mínima de las empresas españolas y multinacionales operando en España de



manera activa. No obstante, sus técnicas empleadas para atraer a talento juvenil, que veremos a lo largo de este trabajo, se parecen bastante (prácticas remuneradas, Graduate programs, entre otros). Además, sería un trabajo casi imposible analizar la totalidad de las empresas. Por tanto, hemos seleccionado algunas para representar a las demás que no mencionaremos aquí.

En esta parte, en primer lugar, veremos las estrategias propuestas por las empresas extranjeras que operan en el territorio español, y luego veremos las estrategias desarrolladas por las empresas españolas, para atraer al talento joven recién graduado, tanto español como internacional.

## **A. ¿Cómo las empresas extranjeras implantadas en España atraen al talento joven?**

Ahora, vamos a enfocar nuestro trabajo sobre las diferentes estrategias que las empresas extranjeras, conocidas como grandes multinacionales, han implantado hoy en día en España para atraer a jóvenes recién graduados, tanto españoles como extranjeros.

### **a) El Employer Branding**

La primera estrategia que podemos evocar es la estrategia conocida como “*Employer Branding*”. Los primeros en usar esta palabra de “*Employer Branding*” fueron Ambler and Barrow (1996), que lo definieron como el paquete de ventajas funcionales, económicas y psicológicas dadas por el empleo e identificadas por la compañía.<sup>2</sup> Así pues, aplicar el Employer Branding es utilizar las herramientas del Marketing en la gestión diaria de los Recursos Humanos para que las empresas se diferencien unas de otras. Su objetivo es “atraer, motivar y retener los mejores talentos posibles.” (Sánchez Hernández y Barriuso Iglesias, 2007: 3144)

---

<sup>2</sup> Traducido del inglés al español.

Por otro lado, se reconoce como “Employer Branding” la suma de todos los esfuerzos que realiza una empresa para mostrar al mundo que es un lugar atractivo para trabajar. (Lloyd 2002, citado por Berthon, Ewing y Lian Ha, 2005) En otros términos, el Employer Branding ayuda a “vender” la imagen de la empresa, comunicando al mundo entero lo bueno y agradable que es trabajar en esta empresa. En nuestro caso, como explicaron en detalle Berthon, Ewing y Lian Ha, se puede relacionar el concepto de Employer Branding con el de “*Employer Attractiveness*”. Es decir que las estrategias empresariales para emplear el Employer Branding permiten a dichas empresas atraer a nuevos talentos internacionales. En otros términos, las empresas tienen que proyectar su reputación hacia los futuros candidatos para atraerles, ya que dichos candidatos se sienten más motivados por el hecho de aplicar a un puesto dentro de la compañía si dicha compañía tiene alta reputación a nivel internacional. (Franca y Pahor, 2012: 11).

Si volvemos a nuestro caso español, hoy en día, muchas empresas utilizan el *Employer Branding* como *Employer Attractiveness* para atraer a talentos jóvenes, tanto españoles como extranjeros. Por ejemplo, en la nota de prensa de Randstad de enero de 2014, vemos que la empresa más atractiva para trabajar en España en 2013 era International Business Machines (IBM). Notamos también que el grupo Airbus ha ganado tres de las cuatro ediciones anteriores de este galardón español, ya que se consideró “*Best place to work*” (literalmente “mejor lugar para trabajar”) tres veces consecutivas. Notamos también que más de ocho estudiantes sobre diez entrevistados por KPMG España, en su cuestionario de 2014, consideran la reputación de la compañía en el sector como un factor prioritario para escoger una empresa en vez de otra. Por tanto, vemos que estas políticas de Marketing aplicadas a los Recursos Humanos funcionan bastante bien, ya que atraen a muchos empleados, sobre todo graduados.

De la misma manera que para IBM en España, podemos también mencionar que la firma KPMG representa muy bien la idea de empresa maestra en gestión del “Employer Branding” como herramienta de atracción al talento joven, pero a nivel mundial. Gracias a la encuesta de la compañía especializada en Employer Branding, vemos que más de 75.000 estudiantes de empresariales de las instituciones académicas más importantes del mundo consideran que KPMG es la compañía más atractiva para trabajar, por tercer año consecutivo. (KPMG, 2012)

Finalmente, vemos que según un artículo recientemente publicado en el sitio internet de Forbes, escrito por George Bradt (2015), la “Guerra de Talentos” se ganará en 2015 por las empresas multinacionales que sean capaces de “contar una historia” sobre su compañía de manera muy atractiva. En otras palabras, otra vez, un punto clave en las estrategias de atracción de jóvenes talentos graduados (de cualquier nacionalidad) es la capacidad de vender una buena imagen de su empresa y de sus empleados. Esta voluntad de mostrar una imagen positiva y dinámica de su empresa, con el fin de atraer a nuevos talentos, es posible sobre todo gracias al uso de las redes sociales. En las páginas oficiales de las empresas presentes en las redes sociales principales como Facebook, Twitter o LinkedIn, se pueden ver videos, comentarios y testimonios de miembros de la compañía que cuentan su historia e incitan a ingresar a los futuros candidatos en la compañía. Es el caso, por ejemplo, de Ernst and Young, que tiene testimonios de antiguos miembros del Graduate Program de la compañía en su página Facebook.

## **b) Los Graduate y Trainee Programs**

La segunda estrategia iniciada por las empresas extranjeras, y aplicada en España, es el reclutamiento vía los Graduate y Trainee Programs. De hecho, un *Graduate Program* es un programa implementado por una empresa en el que propone a los candidatos recién graduados una rotación de algunos meses (o años) en los diferentes departamentos de la compañía, y a veces en diferentes regiones del mundo, para formar líderes polivalentes, que luego se incorporarán de manera permanente en dicha compañía con contratos fijos e indefinidos. Notamos que las empresas multinacionales buscan activamente talentos jóvenes españoles para trabajar en sus oficinas ibéricas. Podemos decir que estos programas de Graduate permiten a las empresas atraer los recién licenciados para trabajar, ofreciendo a los graduados un puesto atractivo, bien remunerado y con la seguridad de tener un puesto indefinido tras terminar el periodo, lo que no asegura unas prácticas empresariales. Por tanto, estos Graduate Programs parecen responder correctamente a las expectativas laborales de los graduados de la Generación Y, y sobre todo de los CBP, como hemos visto anteriormente.

El típico ejemplo que podemos evocar es el de la compañía estadounidense de comida rápida Burger King que, cada año a partir del mes de febrero, lanza en España una campaña de reclutamiento de candidatos graduados. Este EMEA Management Trainee Program, propio a la empresa, busca graduados de las mejores universidades y escuelas de negocio de toda Europa (estudiantes del Reino Unido, Portugal, Alemania, Suiza, Italia y Francia), y especialmente de España, ya que los directivos de Burger King visitan ESADE, IE, la Universidad Pontificia Comillas, la Universidad Autónoma, la Universidad de Deusto y la Pompeu Fabra para reclutar a sus mejores alumnos.

Este Trainee Program propone a los alumnos que están a punto de graduarse de empezar en Burger King en el mes de julio con dos meses de formación en un restaurante Burger King. Luego, durante un mes aprenden de la mano de los *Franchise Business Leaders* la coordinación entre las franquicias y la firma. Finalmente, terminan con tres meses en una de las oficinas corporativas de Europa. Notamos que, en 2013, el 80% de los participantes en el programa fueron contratados y continúan actualmente trabajando en la compañía. Por tanto, podemos decir que, de nuevo, este sistema de un Graduate Program, asegura casi siempre a los seleccionados un empleo al final del periodo de dicho programa.

Otro ejemplo que podemos mencionar es el de la multinacional Unilever. Propone un Graduate Program llamado “*Unilever Future Leader Program*” que comienza en septiembre de cada año, y que dura tres años. Con este UFLP, los candidatos seleccionados empiezan directamente con un contrato indefinido, acompañado de un *package* de 42 000€ de salario con una evolución de la remuneración para cada rotación. Durante estos tres años, los graduados tienen que realizar tres rotaciones de puestos diferentes entre Marketing, Ventas, Finanzas y Supply Chain. Podemos concluir que este Graduate Program de Unilever es una estrategia muy eficaz para atraer a talentos y reclutarles, ya que al salir de los estudios, ya tienen un puesto indefinido en la empresa que les permite tocar a diferentes departamentos y volverse en un líder polivalente.

c) **Las prácticas empresariales y contrataciones directas**

La tercera buena solución para atraer al talento español e internacional es el uso de las prácticas empresariales remuneradas, salvo en el caso de las Organizaciones no gubernamentales (ONG) que no pagan a sus becarios. De hecho, cabe recordar que esta estrategia es una de las más utilizadas para atraer al talento joven, ya que permite al becario descubrir el mundo laboral durante un tiempo establecido con la universidad, generalmente gracias a un convenio firmado entre la empresa y la universidad del candidato. Le permite también realizar tareas concretas en un equipo y enriquecer su currículum.

Vemos que la mayoría de las organizaciones multinacionales proponen prácticas sobre todo gracias a unos convenios con las universidades y escuelas de negocio del país. Es el caso, por ejemplo, de los grandes bancos franceses tales como BNP Paribas, la Société Générale o el Crédit Agricole *Private Banking*, que reclutan en España, tanto a tiempo completo como parcial, muchos jóvenes gracias a convenios con la Universidad Pontificia Comillas. Así, forman a los futuros managers a un coste inferior al reclutamiento de un graduado con contrato indefinido, y luego a menudo, les proponen quedarse en la compañía. Este tipo de prácticas en último año de carrera permite al becario tanto ganar en profesionalidad y en experiencia, como asegurarse que encontrará un empleo al final de sus estudios.

Metafóricamente, este fenómeno de prácticas muy regulado en España podría compararse al hecho de tener ya un pie en la empresa, y solo falta poco para entrar el segundo pie. Estas prácticas benefician también a las empresas extranjeras implantadas en España porque, según el Ministerio español de Empleo y Seguridad Social, las empresas que concierten un contrato en prácticas con un menor de treinta años, tendrán derecho a una reducción de la mitad de la cuota empresarial que debe dar a la Seguridad Social. Este tipo de incentivos nacionales pueden motivar a las empresas a seleccionar a un becario, cuyo contrato se convertirá a lo mejor en un contrato fijo.

Por otro lado, otra estrategia implementada es la contratación directa después de la graduación, sin pasar por un periodo de prácticas o de Graduate Program. De hecho,

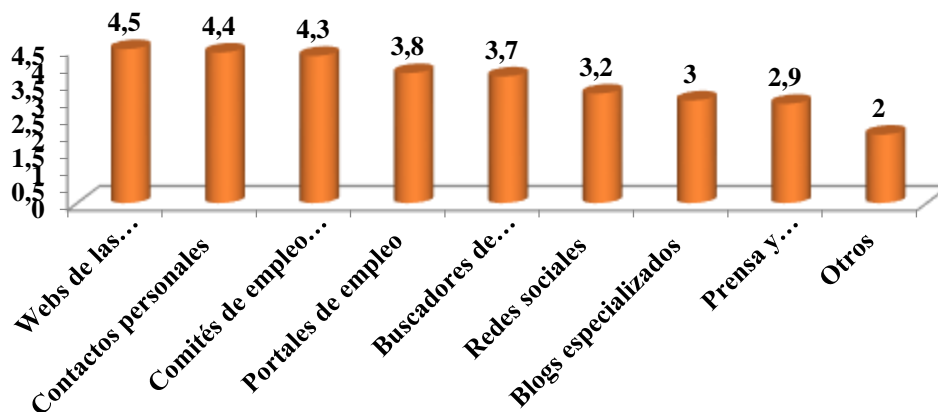
dicha estrategia es la más directa y permite entrar concretamente en el mundo laboral, teniendo responsabilidades. Generalmente, esta estrategia propone un contrato indefinido. No obstante, a causa de la crisis, muchas empresas internacionales prefieren reclutar candidatos para un tiempo definido, como por ejemplo para reemplazar una empleada en tiempo de permiso por maternidad, sin garantía ninguna de ser contratado de nuevo después del periodo.

d) **Las bolsas de empleo online, y ofertas en redes sociales**

Podemos añadir que las empresas publican todas estas ofertas de prácticas empresariales, Graduate Programs y contratos definidos e indefinidos en las páginas de las bolsas de empleo en internet, como Job Teaser o Fashion Job, lo que permite a los talentos jóvenes encontrarlos más fácilmente y aplicar directamente vía un link de su página web, registrándose y mandando su currículum a través de esta plataforma online. Estas ofertas son también publicadas en las redes sociales, sobre todo LinkedIn (incluso en las propias cuentas de las empresas en Facebook, a veces) de manera a atraer talentos jóvenes nacionales e internacionales, proponiéndoles de aplicar de manera más sencilla y directa a dichos puestos vacantes.

Sin embargo, cabe destacar que estos portales online de empleos y el uso de las páginas en las redes sociales son cada vez más usadas por las empresas españolas ellas mismas, copiando el método de las empresas extranjeras y poniendo a disposición de todas ofertas variadas para atraer a los jóvenes internacionales. De hecho, se han dado cuenta que los jóvenes de la Generación Digital se aprovechan de dichos sitios internet para buscar un puesto en particular, como nos lo muestra de nuevo la encuesta de 2014 realizada por KPMG. Casi cuatro jóvenes sobre cinco declaran encontrar información sobre las empresas y ofertas gracias a portales de empleo, y más de tres sobre cinco en las redes sociales, como LinkedIn y Facebook.

**Figura 4: Utilidad de los canales para encontrar información sobre empresas en las que trabajar**



*Fuente: adaptado de KPMG (2014)*

### e) **La flexibilidad del trabajo**

Finalmente, podemos decir que la última estrategia implementada por las empresas extranjeras para atraer a los jóvenes es la flexibilidad del puesto. Dicha flexibilidad se encuentra en la cultura organizacional de la compañía. Y de hecho, hemos visto anteriormente que hoy en día, los jóvenes de la Generación Y necesitan tener tiempo libre para sus aficiones fuera del trabajo y por tanto, quieren tener un cierto control de su horario laboral: dicho horario tiene que ser bastante modulable. Por eso, vemos que las empresas que proponen y propondrán al futuro cada vez más posibilidades de modular su horario serán las que atraerán más talento joven.

No obstante, un informe de PWC (Price Waterhouse Cooper) España de 2013 nos explica que España tiene una mala posición en relación con la flexibilidad del trabajo, en comparación con el resto de los países interrogados por Adecco. De hecho, “se sitúa a la cola.” (PWC, 2013)

Por tanto, podemos decir que sería benéfico para las empresas españolas inspirarse de las políticas de flexibilidad laboral implementadas por otras empresas multinacionales para atraer más a los jóvenes de la Generación del Milenio. Vemos que sólo un 12% de los trabajadores españoles tiene la posibilidad de elegir cuándo quiere entrar y salir de su trabajo hoy en día (Pérez-Barco, 2014), y por tanto queda bastante por hacer. Sin

embargo, con esa voluntad de atraer a los talentos jóvenes y retener los españoles que proyectan irse al extranjero, y como son muchas las empresas internacionales que permiten a sus empleados modular su horario, consideramos que esta estrategia se puede considerar como una estrategia eficiente para atraer a los Gen. Y.

## **B. Empresas españolas: ¿creadoras o imitadoras de estrategias?**

Anteriormente, hemos visto las diferentes estrategias empleadas hoy en día por las empresas extranjeras implantadas en España para atraer y retener los jóvenes talentos extranjeros y españoles. Ahora, nos queda por ver dichas estrategias, pero propuestas por las compañías españolas. Veremos que la gran mayoría de estas estrategias son idénticas a las que hemos visto antes.

### **a) Los convenios Empresa-Universidad**

Primero, vemos que muchas empresas españolas tienen, hoy en día, convenios fuertes entre las grandes universidades y escuelas de negocio del país, con el fin de reclutar a sus alumnos tras graduarse de dichas universidades. De hecho, como vemos en el artículo del periódico Expansión (2014), la compañía Enagás, por ejemplo, tiene convenios con distintas universidades españolas, especialmente la Universidad Autónoma, ya que ha implementado con ella diferentes programas de posgrado que combinan formación en dicha universidad y prácticas remuneradas en la empresa.

Podemos citar también el ejemplo del convenio entre ICADE y las grandes empresas españolas, tal como Altadis, o algunas startups dinámicas como *We are Knitters* y Lacambra, que vienen a reclutar estudiantes para prácticas o contratación fija durante el Foro de Empleo cada año a mitad del mes de octubre. Recordamos que este funcionamiento de asistencia a los foros de universidades se utilizan también bastante en las grandes escuelas de negocio catalanas porque tienen fuertes relaciones y convenios con las empresas del país.



## b) Las prácticas empresariales

La segunda estrategia implantada por las empresas españolas es la posibilidad de realizar unas prácticas empresariales, generalmente entre seis meses y un año, como ya hemos visto anteriormente. Podríamos citar numerosas empresas españolas que utilizan este método de prácticas, pero para poder dar algunos ejemplos concretos, nos podemos apoyar de los ejemplos siguientes, encontrados en un artículo del periódico Expansión (2014).

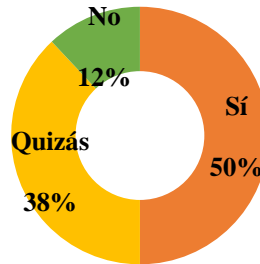
Primero, vemos que Amadeus tiene más de treinta becarios al año, de origen internacional, y más de un 50% se queda en plantilla con un contrato indefinido después. Red Eléctrica tiene también su programa de 50 prácticas destinadas a los menores de 30 años recién titulados, contra 21 becarios para el Banco Popular a los que se les ofrecen un puesto de trabajo si superan el periodo de prácticas con éxito. Añadimos el caso de BBVA que tiene su propio programa de prácticas empresariales para 3000 estudiantes licenciados y en posgrado, que realizan seis meses en los diferentes departamentos del grupo financiero. En lo que concierne Enagás, 46 personas con perfiles muy diversos (ingenieros, economistas, psicólogos, entre otros) están haciendo prácticas en la compañía, y el año pasado, 16 personas fueron contratadas después de sus prácticas. Finalmente, Repsol propone unas prácticas que se convierten en contrato indefinido si los resultados académicos son satisfactorios.

Por lo tanto, esta estrategia parece funcionar bastante bien para atraer y retener talentos jóvenes alrededor del mundo, ya que permite contratar a becarios al final del periodo de prácticas. Además, notamos también que estas prácticas empresariales benefician a las empresas de menos de 50 empleados, ya que si “convierten estos contratos en indefinidos, se beneficiarán de una bonificación en su cuota empresarial de 500 euros al año durante tres años y de 700 euros si el contrato se suscribe con mujeres.” (Requena Aguilar, 2013)

Finalmente, cabe mencionar que según el Informe de KPMG sobre el *KPMG International Case Competition* de 2014, el 88% de los estudiantes encuestados considera

empezar en el mundo laboral con unas prácticas y becas en una empresa española para luego poder trabajar en dicha compañía.

**Figura 3: Experiencia como becario**



*Fuente: adaptado de KPMG (2014)*

### c) Los Graduate y Trainee Programs

La tercera estrategia que podemos desarrollar es muy parecida a la estrategia de prácticas empresariales en una empresa, antes de una potencial contratación: se trata de la creación de Graduate y Trainee Programs para atraer a jóvenes, como ya hemos visto anteriormente en nuestro trabajo. Podemos citar los ejemplos de las compañías españolas Vodafone España y Altadis.

Por un lado, Vodafone ES tiene un programa de Graduate que se llama “*Discover Graduate*” en el que se incorporan jóvenes profesionales con talento, recientemente licenciados, desde el primer día con contrato indefinido y una remuneración atractiva. Tienen un mentor durante los primeros meses y un tutor para apoyar a el Graduate en las funciones que tiene que asumir.

Por otro lado, con el ejemplo de Altadis, el proceso de selección se centra principalmente en recién graduados en Gestión Empresarial de las mejores universidades y escuelas de negocio (como IESE, ESADE o ICADE) del país. Este programa es rotacional, entre 18 y 24 meses de duración, en él que se empieza en España y luego se mueve de país para ir al extranjero (donde el grupo tiene oficinas), así como de puestos cada seis meses aproximadamente. Permite a los Graduates de conocer las áreas de

Business Intelligence, Marketing, Ventas, Trade Marketing, Recursos Humanos, y Finanzas y ser muy polivalentes al final del periodo del programa. Como lo nota Jody Queen-Hubert, a los estudiantes generalmente les gustan los programas rotacionales porque pueden ver que puesto encaja mejor con sus intereses y capacidades. (Queen-Hubert citada por Mazzuca Toops, 2014)

#### **d) Las becas empresariales propias**

La cuarta estrategia de las empresas españolas se parece bastante a la primera en el sentido que, a pesar de que ya no se trate de convenio con universidades, se trata de becas propias propuestas por las empresas. De hecho, podemos notar que muchas veces, las empresas españolas tienen sus propios programas de becas. Es el caso del Banco Sabadell que propone unas becas para proyectos en Centro Corporativo.

Además, el Banco Popular tiene un programa llamado “Impulsando Talento” que está dirigido a jóvenes con formación especializada y alto potencial.

Por otro lado, la compañía Enagás tiene un programa llamado “Jóvenes Titulados” asociado a las Plantas de Regasificación en Barcelona, Cartagena y Huelva, para incorporar a algunos licenciados.

Además, con su programa propio “Gamesa Premium *Scholarship*”, Gamesa puede captar al talento joven español titulado. De nuevo, vemos que con estos programas propios de becas, las empresas españolas intentan atraer al talento recién graduado con el objetivo de contratarle luego. (Expansión, 2014)

El Banco Santander tiene programas de becas para ayudar a los universitarios. De hecho, Santander propone becas para los estudiantes que realizan prácticas en PYMES: corresponde a una aportación de 1.800 euros en total y tiene una duración de tres meses.

Finalmente, con un sistema de ayuda económica parecida a la del Banco Santander, Mapfre financia 600 puestos de trabajo para jóvenes menores de 30 años en situación de desempleo y que han acabado los estudios de Educación Secundaria: cada joven recibe

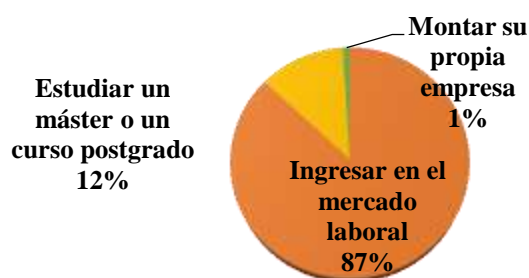
un máximo de 3.000 euros, es decir 500 euros al mes durante seis meses, que se puede prorrogar luego con otros seis meses. (Expansión, 2014)

### e) Las contrataciones de graduados

Otra estrategia implementada aquí en España es la contratación de recién graduados sin tener que pasar por un tiempo de prácticas previamente. Con el artículo de Expansión (2014), vemos que el Banco Popular, por ejemplo, contrató a 316 jóvenes recién titulados en 2014. Además, vemos que muchas empresas aprovechan del fuerte y valioso convenio que tienen con las universidades y escuelas de negocio españolas para reclutar directamente futuros graduados en el lugar de estudios. Por ejemplo, en enero de 2015, la compañía Inditex ha venido a ICADE para hacer una campaña de contrataciones y reclutar a los futuros graduados de la Universidad, tanto en Administración y Dirección de Empresas, como en Ingeniería o Derecho.

Estas contrataciones directas son más atractivas que un periodo de prácticas, y mejor remuneradas, así que pueden atraer bastantes jóvenes recién graduados hoy en día. De hecho, este comentario se puede verificar con la encuesta de KPMG España (2014) que nos sugiere que el 87% de los encuestados se plantea entrar directamente en el mercado laboral tras terminar su carrera universitaria.

**Figura 3: Planes al finalizar la carrera**



*Fuente: adaptado de KPMG (2014)*

No obstante, el problema de contratación a tiempo definido, que hemos visto antes en el caso de empresas extranjeras, es aún más verdadero para las empresas españolas: a causa de la crisis, muchas empresas españolas no pueden permitirse financieramente contratar a un candidato para un puesto indefinido y algunas de ellas prefieren la vía del

contrato definido, incluso si se decide al final del periodo de contratar de nuevo el mismo candidato para el mismo puesto, pero de nuevo con un contrato definido.

#### **f) Los másteres en universidad corporativa**

Los másteres en universidades corporativas españolas pueden ser también otra buena estrategia para atraer al talento joven. De hecho, una “*corporate university*” corresponde a una “universidad” propia de una empresa. Es decir que le permite formar directamente a sus futuros empleados. Este tipo de universidad es todavía bastante desconocida, pero facilita la entrada de los jóvenes en el mercado laboral, ya que, tras integrar una empresa, los nuevos empleados reciben directamente una formación propia (generalmente un máster), y al final del periodo de formación, están totalmente preparados y listos para ser managers de dicha empresa. Según Antonio Rubio, el objetivo fundamental de una universidad corporativa es la “mejora del desempeño tanto de la empresa como conjunto y sus áreas de negocio, como de las personas que colaboran”. (Rubio citado por Cincodías, 2012)

Como señala Mark Allen (2002), existen cuatro niveles diferentes de universidades corporativas. Primero, hay las universidades corporativas que solamente proponen una formación, luego las que proponen formación con clases de Management o Desarrollo personal. El tercer nivel es la universidad corporativa donde sus alumnos reciben al final del curso créditos académicos. Finalmente, la última forma es la formación que termina con un título oficial por parte de la universidad. Y es este último tipo de universidad corporativa que es el más difundido hoy en día en España.

De hecho, las empresas españolas que aplican esta estrategia de “*Corporate College*” colaboran generalmente con universidades “tradicionales” como ICADE o IESE para poder tener un lugar para la formación, y sobre todo con el fin de entregar un grado oficial al final de dicha formación. Podemos dar algunos ejemplos concretos españoles que han implementado esta estrategia en su empresa.

Primero, copiando la famosa imagen de la *Hamburger University* de MacDonal'd's, o de la *Google University*, ambas estadounidenses, la pionera en España fue la Universidad de Gas Natural Fenosa, creada en 2000, que tenía muy claro que quería formar a sus futuros empleados de la manera la más concreta posible para que ellos desempeñen luego puestos con alta responsabilidad.

Con el mismo objetivo, la compañía FNAC España creó su propia universidad corporativa en 2007. De hecho, como hemos mencionado antes, la universidad corporativa de la FNAC colabora con el Colegio Universitario Cardenal Cisneros, adscrito a la Universidad Complutense de Madrid: durante 14 meses, los empleados estudian para tener el título “Técnico Universitario en Gestión y Desarrollo Comercial”. (Expansión y Empleo, 2007)

Otro ejemplo que podemos evocar es el Máster en Consultoría de Negocio entre Management Solutions y la ICADE Business School, que dura dos años. Podemos añadir los ejemplos de los bancos Santander y BBVA que proponen también dicho formato de formación, y tienen sus locales de universidades corporativas respectivamente en Santander y Aranjuez, con también sistemas de e-learning. Finalmente, la compañía telefónica Orange España decidió abrir hace menos de cuatro años su propia universidad corporativa en Madrid para formar a sus empleados en desarrollar habilidades en Liderazgo y Motivación. (Cincodías, 2012)

Podemos decir que consideramos esta estrategia como una herramienta eficaz para atraer a los jóvenes, ya que les permite tener una formación suplementaria pagada por la empresa, en vez de hacer un máster tradicional, y estar seguros que van a seguir trabajando en esta empresa luego. Es por lo que pensamos que se tendría que comunicar más para atraer a un número superior de candidatos, ya que muchos de ellos ni siquiera saben que existe este tipo de formación.

**g) Los patrocinios con Entidades públicas**

Nuestra siguiente estrategia de atracción de talento joven es la posibilidad por parte de las empresas de firmar patrocinios con Ministerios, Comunidades Autónomas, y asociaciones del país.

Por un lado, podemos citar el ejemplo del programa “Retorno jóvenes metal”, programa de orientación laboral para los profesionales de menos de 35 años. Se basó en las nuevas tecnologías y el *coaching* online, con el apoyo de un “*e-coacher*”. (Metalindustria, 2014) Este proyecto ha sido imaginado por la institución privada Fundación Formetal, pero tiene el soporte financiero de la Dirección General de Migraciones (Ministerio de Empleo y Seguridad Social) con el Programa de Jóvenes 2013. Tiene como objetivo favorecer el regreso de los jóvenes profesionales españoles, que se han ido fuera de España para encontrar un puesto con responsabilidad, en empresas españolas especializadas en la industria del metal. (Europapress, 2014)

Por tanto, es verdad que este programa no fue creado para retener a los jóvenes españoles que todavía no tienen experiencia profesional. Sin embargo, pensamos que con este tipo de propuestas, se podría comunicar más a los jóvenes sin experiencia profesional a punto de irse para anticipar esta Fuga de talento y retenerles directamente, quedándose así en España desde el principio. Por tanto, lo consideramos como una estrategia española que podría ser eficaz a la hora de atraer a los Gen. Y.

Por otro lado, podemos destacar el ejemplo de Bankia, que propone diversas actividades de patrocinio: convenios con el Ministerio de Educación y con siete comunidades autónomas, tales como la Comunidad Valenciana, Murcia, Galicia, entre otras. Además, tiene convenios con diferentes asociaciones en Madrid, sobre todo con su programa de becas de la Fundación Especial Caja Madrid. (Expansión, 2014) Consideramos dichas acciones concretas entre la empresa y las entidades públicas como bastante eficaces a la hora de atraer o retener talento joven, ya que permiten ofrecer oportunidades laborales a la Generación Y antes de que se vaya.

Finalmente, el tercer ejemplo que podemos evocar es el caso de Iberdrola que ha adherido a la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016 del Gobierno español, que consiste, entre otras cosas, en fomentar la contratación de jóvenes en su

primera experiencia profesional, y potenciar la contratación indefinida. Este ejemplo es interesante para nuestro trabajo porque nos muestra que se podría atraer a jóvenes recientemente licenciados más fácilmente con este tipo de plan iniciado por el Gobierno que promueve la contratación directa, evitando los posibles riesgos del trabajo definido o a tiempo parcial, y asegurando una cierta seguridad laboral sin tener que irse fuera. (Expansión, 2014)

Para concluir, consideramos que estos patrocinios y convenios firmados entre empresas y entidades públicas fomentan la atracción de talento, debido al poder que tiene el Gobierno español para apoyar a las empresas.

#### **h) Otras estrategias menos convencionales**

Por último, las dos siguientes estrategias que queríamos destacar en esta parte del trabajo son un poco diferentes de las anteriores, en el sentido que no son tan convencionales como el típico periodo de prácticas, o el Graduate Program rotacional dentro de una empresa.

De hecho, la primera estrategia poco convencional es un *road show* propuesto por la compañía Manpower España para facilitar la inserción laboral de unos 3000 jóvenes españoles recién graduados. Este *road trip*, llamado “Talento en Acción”, sirve para encontrar a jóvenes talentos de las principales ciudades de España para formarles según las capacidades y habilidades que demanda el mercado de trabajo. Vemos que muchas empresas participan, tanto españolas como extranjeras, tales como Banco Sabadell, Grupo Damm, Desigual, HP, Mondelez International, y Siemens, entre otras. (Rodríguez, 2014) Dicha estrategia permite retener a talentos españoles yendo directamente en las ciudades españolas y evitar así la potencial Fuga de talento.

Otra estrategia bastante original y novedosa es el concurso televisado de *Jumping Talent*. De hecho, Universia y Mediaset España han decidido unirse para fomentar la empleabilidad en España. Es por lo que han creado un concurso de captación de talento



inspirado en "La Voz"<sup>3</sup>. Este programa poco tradicional se desarrolla en solamente un día en el que los 100 candidatos tienen que demostrar a los coaches sus habilidades sociales a través de monólogos, debates y otras dinámicas grupales. Luego, dichos coaches eligen a los mejores candidatos para que formen parte de sus equipos mediante un pulsador. Al final del día, "los diferentes equipos se someterán de manera grupal y asesorados por sus coaches a una última prueba." (Telecinco, 2014) Finalmente, un jurado compuesto de grandes directivos españoles decide quien es el ganador de la edición de Jumping Talent.

Podemos decir que, a pesar de ser un programa de televisión que tenga un objetivo quizás demasiado orientado al espectáculo, en 2013, el 92% de los finalistas han podido encontrar un trabajo en una gran multinacional hoy en día. Por tanto, puede también ser otra forma de atraer a la Generación Y gracias a la dimensión del show y a la fama del programa La Voz, conocido en todo el mundo como "*The Voice*".

#### **4) Australia, un país que atrae a los jóvenes del mundo: ¿ejemplo para España?**

Ahora, vamos a encontrar el ejemplo de Australia, país que atrae a muchos estudiantes cada año para trabajar. El objetivo de este apartado es de comparar brevemente el caso español con el caso australiano. De hecho, como lo sabemos, el atractivo de las empresas de un país depende bastante de los incentivos que el gobierno haya puesto en marcha para que los estudiantes se queden. En el caso de España, hemos visto antes que Jaume Pagès considera que si España no atrae a talentos, es por la razón siguiente: no hay cohesión entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Asuntos Exteriores en lo que conciernen las universidades. No obstante, al contrario, en Australia, existen varios incentivos implementados por el Estado que siguen atrayendo a los jóvenes

---

<sup>3</sup> El programa musical muy famoso en la televisión (inspirado del programa holandés) que permite a cantantes *amateurs* cantar sin que el jurado les pueda ver. Los *coaches* eligen luego los mejores participantes a ciego.

del mundo para estudiar y sobre todo para quedarse en el país después de sus estudios, lo que beneficia a las empresas australianas.

Primero, “el Gobierno australiano facilita la estancia de alumnos extranjeros tras la graduación, un factor de enorme atractivo” (Iñiguez de Onzoño, 2012). En efecto, los graduados internacionales en universidades australianas pueden permanecer 18 meses, extensibles en algunos casos. Eso permite a los licenciados quedarse para encontrar un empleo en el territorio australiano, contrariamente a los visados de trabajo en Europa que caducan rápidamente, como lo nota de nuevo Iñiguez de Onzoño, decano de la IE Business School.

Además, el gobierno australiano autoriza a los estudiantes internacionales matriculados en universidades del país a obtener visados para realizar prácticas empresariales en el territorio durante sus estudios, incluso prácticas de fin de grado: eso permite a los jóvenes entrar en las empresas más fácilmente.

Por tanto, podríamos aconsejar al Gobierno español copiar o inspirarse de estas medidas para retener el talento extranjero que viene de ERASMUS o de intercambio en el país, con el fin de integrar luego empresas españolas, o extranjeras ejerciendo en el territorio.

## **5) El perfil ideal de los recién graduados españoles según las empresas**

Ahora, vamos a enfocarnos en intentar diseñar el perfil ideal del candidato que las compañías buscan hoy en día, es decir el otro lado del “espejo”. Podemos notar que hoy en día, es bastante complicado encontrar unos datos fiables y actualizados sobre el perfil del candidato joven y recién licenciado, que buscan las empresas en España. No obstante, tras buscar datos relevantes, hemos podido encontrar por internet las tendencias de requisitos que piden las empresas hoy en día, así como algunos informes de los ETT (Empresas de Trabajo Temporal) que publican cada mes informes sobre la situación del empleo actual español.

Por un lado, podemos ver que principalmente, tanto las empresas españolas como las extranjeras que hemos seleccionado<sup>4</sup> buscan a perfiles de candidatos parecidos. Primero, tanto la compañía americana Burger King, en comida rápida, como las españolas Altadis (tabaco) y Vodafone ES, especializada en telecomunicaciones, buscan claramente perfiles de jóvenes graduados de las mejores universidades y escuelas de negocio del país, tal como ICADE, IE o IESE. Como hemos visto antes, en la mayoría de los casos, eligen con prioridad antiguos alumnos de estas universidades porque tienen, a menudo, un convenio con ellas. Además, notamos que los candidatos tienen que haber estudiado ADE (Administración y Dirección de Empresas), Ingeniería, Ciencias Económicas y Empresariales, o Marketing, y Relaciones Públicas, para poder aplicar a estas ofertas, tanto de Graduate Programs, como de prácticas empresariales, y sobre todo para un primer empleo a tiempo definido o indefinido. Podemos añadir que la experiencia internacional, hoy en día, no solo parece ser un valor añadido, sino casi una obligación, ya que muchas empresas requieren al menos seis meses de intercambio y/o prácticas en un país extranjero. Manejar la ofimática es imprescindible, tal y como demostrar sus habilidades comunicativas e interpersonales. Finalmente, todos los candidatos tienen que tener un nivel alto de inglés, teniendo en cuenta que un idioma hablado suplementario es un plus a la hora de aplicar.

Todos estos requisitos se reflejan también en algunas notas de prensa de Randstad, como en la nota de prensa que sugiere que las carreras con mejores perspectivas laborales en España son Ingeniería Industrial, ADE e Informática. (Randstad, 2014) De hecho, para los estudiantes en Ingeniería Industrial, el dominio del inglés es indispensable, así como un tercer idioma, y necesitan tener por lo menos cinco años de experiencia en su campo. En lo que concierne a los estudiantes en ADE, tienen más oportunidades de encontrar un primer empleo, ya que los reclutadores les consideran polivalentes, con una gran capacidad analítica y dotes comerciales. De nuevo, los idiomas son imprescindibles. Finalmente, para Informática, los perfiles más demandados son “los analistas y

---

<sup>4</sup> Hemos decidido utilizar las empresas mencionadas anteriormente en la parte « Estrategias de Atracción de Talento » para poder compararlas y diseñar un perfil del candidato “perfecto”. Por tanto, no todas las empresas españolas requieren estos requisitos, pero hemos decidido enfocarnos en algunas y no en todas.

diseñadores de software, los analistas, programadores y diseñadores web y multimedia, y los administradores de sistemas y redes.”

## **6) ¿Existe “Fuga de Talento” en España?**

Ahora, vamos a estudiar la Fuga de talento joven más en profundidad. De hecho, hay algunos autores que piensan que la fuga de talento solo es un “sociodrama” causado por los medios de comunicación españoles, los políticos y las empresas (Santos Ortega, 2013: 126), y otros que piensan que este fenómeno de éxodo es un flagelo contra el que hay que luchar. En esta parte del trabajo, queríamos mostrar que existen casos concretos de jóvenes que, a pesar de respetar los requisitos empresariales del candidato ideal (ie. las que hemos mencionado anteriormente), siguen estando en el paro, o bien que tuvieron que irse de España para encontrar expectativas mejores fuera. De nuevo, cabe mencionar que no hemos podido hablar de la totalidad de los casos, ya que existen muchísimas historias de estudiantes parecidas a los casos que mencionaremos a continuación. No obstante, se trata más de enseñar algunos ejemplos para ilustrar un fenómeno problemático que toca una generación entera.

Primero, podemos encontrar sin ningún problema artículos en periódicos españoles y europeos que divulgan casos concretos de jóvenes de la Gen.Y que han tenido que encontrar un trabajo fuera de España porque no había según ellos oportunidades laborales. Parece ser un verdadero problema de sociedad en la mente de los estudiantes españoles. Muchos de ellos usan los medios de comunicación para transmitir su angustia. Es el caso, por ejemplo, de Rubén Fernández, 28 años, de Oviedo (Asturias). Está graduado en ADE de la Universidad de Oviedo - carrera que recordamos es muy valiosa según los reclutadores - pero no ha encontrado un trabajo en su área y hoy en día es camarero. Añade: "Sé que tendré que irme de España [a Londres o a México DF] dentro de dos años para encontrar un trabajo en mi área.”

Josep María Modol, 28 años, de Lleida (Cataluña) comparte este sentimiento de impotencia, ya que él también estudió ADE y a pesar de haber vivido dos años en Edimburgo cuando acabó la carrera para aprender inglés, los únicos empleos que encontró

fueron de camarero en discotecas. Por tanto, de nuevo, el hecho de haber estudiado ADE y de tener un nivel alto de inglés no le ayudó. Notamos también el testimonio de Jesús Solís Zamora, 31 años, de Madrid que quería encontrar un trabajo en un laboratorio o en una empresa de productos médicos después de su graduación. Hoy en día, solo encontró un puesto en una agencia inmobiliaria. Otro caso madrileño que podemos mencionar es el de Eric Labuske, 25 años que estudió turismo, habla cinco idiomas y tuvo que mudarse a París para encontrar un trabajo. Comenta: “Llegué a París, y en siete días tenía un trabajo de recepcionista en un hotel de cuatro estrellas y un salario de 1.700 euros netos. (Eso fue tras enviar 250 currículos en España sin recibir una sola respuesta)” (Pantaleoni, 2013). Labuske habla aún de “huida forzada”. Todos estos testimonios nos muestran que no hace falta ser graduado, y hablar varios idiomas para encontrar hoy en día un puesto en una empresa en España, que sea española o extranjera. Los jóvenes Gen Y no parecen confiar en encontrar un puesto en España, o bien “si hay algo es con plaza de becario, sin sueldo, en condiciones pésimas.” (Labuske citado por Pantaleoni, 2013)

Este fenómeno de desconfianza total de la nueva generación recién licenciada se encuentra también en numerosos documentos televisados tales como reportajes en las noticias de *Euronews*, tanto en español como en inglés. Todos tratan del mismo problema que comentábamos antes con los testimonios escritos: los jóvenes ya no confían en su país, todos piensan que es culpa de los gobiernos que se equivocan en cortar los presupuestos de la educación cada vez un poco más. Muchos jóvenes comentan que han decidido irse a Alemania, Francia, y sobre todo a América Latina (Perú, Chile, Brasil, México y Argentina entre otros), lo que puede parecer bastante paradójico teniendo en cuenta que al principio de los años 2000, había una fuerte ola de inmigración resultante de países como Argentina, Colombia o Ecuador.

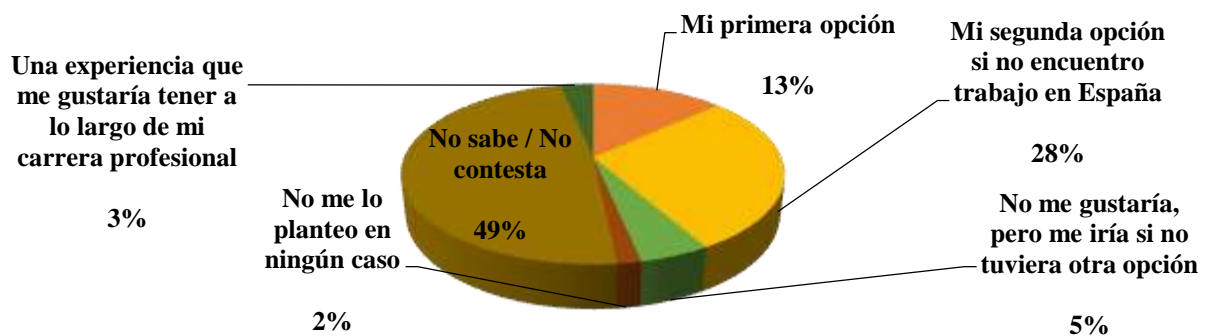
Además, anteriormente, hemos visto el ejemplo de muchos chicos forzados a irse de España para encontrar más fácilmente un trabajo decente. Sin embargo, cabe explicar también que hay chicas y mujeres, y no solamente hombres, que se encuentran frente a la misma situación. De hecho, Fátima Martínez (2013) nos cuenta las historias de Eva María Sánchez, y Carmen Gil, ambas con 32 años. Eva vive con sus padres en Extremadura “para ahorrar dinero” y hace ya dos años consecutivos que está en paro. Vemos que considera cada vez más la posibilidad de irse fuera porque no encuentra trabajo en su área

de estudios como técnica en laboratorio, pero por ahora se encuentra obligada a trabajar de camarera, a pesar de seguir mandando cinco currículos al día. Por otro lado, Carmen Gil, graduada en Relaciones Públicas y Publicidad, que quiere ser actriz, vive en Madrid. Ella tiene que vender ropa y libros para satisfacer sus necesidades, y solamente encuentra contratos temporales y precarios.

Finalmente, el último ejemplo que podemos mencionar es el de Isabel Cabeza, 28 años, licenciada en Turismo y graduada en Desarrollo campesino, que está en desempleo desde hace cinco años, “alternando entre periodos de paro, contratos temporales e [incluso] vuelta a la universidad.”<sup>5</sup> (Martínez, 2013). Ella, como todos los casos españoles que mencionamos anteriormente, no quiere quedarse aquí, sino ir a trabajar fuera para una empresa española.

Esta tendencia mencionada antes sobre la casi obligación de tener que irse fuera del país para encontrar un trabajo decente se verifica también con una encuesta de PWC España (2013) que muestra que 28.3% de los estudiantes encuestados considera que irse fuera para trabajar al extranjero sería su segunda opción si no encontraría un puesto aquí en España. (Un 48% de los encuestados todavía no sabe si irá a trabajar al extranjero.)

**Figura 5: Opinión de los estudiantes encuestados sobre su intención de trabajar en el extranjero**



Fuente: adaptado de PWC (2013)

<sup>5</sup> Traducido del inglés al español.

Por tanto, como hemos visto, a pesar de respetar los criterios que buscan las empresas en España hoy en día, cabe cuestionarse hasta qué punto estos “requisitos ideales” ayudan verdaderamente a los jóvenes que los poseen, a la hora de buscar un primer empleo. De la misma manera, nos podemos preguntar si las empresas respetan de verdad este perfil ideal o si, a veces, son demasiado exigentes. Tal vez podrían adaptarse más a lo que ofrece el mercado, en vez de quedarse enfocados en unos requisitos cada vez más altos y difíciles de lograr.

No obstante, el autor Santos Ortega no está de acuerdo con sus contemporáneos sobre estas críticas directas del mercado juvenil español. Considera que esta “epidemia de Fuga de Talento” resulta de la culpa de los medios de comunicación, los políticos y las empresas. La culpa, dice Santos Ortega es mediática porque “los medios de comunicación amplificaron [las opiniones de fuga de cerebros] y partiendo del paro irrefrenable, del confuso panorama vivido por los jóvenes, de la falta de expectativas laborales que sufren y de la desorientación de nuestros gobernantes, encontraron un fenómeno de alta rentabilidad mediática.” (Santos Ortega, 2013: 127)

Añade que en las noticias, solo se ven declaraciones de jóvenes profesionales siempre exitosas, asegurando que fuera de España se ha reconocido su talento, y, aunque sea duro tener que marcharse, han conseguido un empleo bien remunerado. Por tanto, crítica el hecho de no haber mostrado los fracasos de los españoles que se fueron. Vemos que Santos Ortega pone en duda la relevancia de los datos y las cifras utilizadas por los medios, ya que en la mayoría de los casos, las encuestas publicadas, como la EPA (Encuesta de Población Activa) no tienen como objetivo el análisis de la fuga de talentos. (Santos Ortega, 2013: 133).

Finalmente, como ya hemos contado antes al definir el glosario de este trabajo, Santos Ortega echa la culpa a las empresas porque considera que promueven demasiado la Movilidad internacional en vez de luchar contra la huida de talentos educados: “El mundo de la empresa esquivo la denominación de "Fuga", a la que rebautiza como “Movilidad del Talento.”

Asimismo, como vimos anteriormente con el informe de 2014 de KPMG España sobre las expectativas y opiniones de los jóvenes españoles en relación con el mercado laboral español actual, notamos que un 63% de los jóvenes encuestados consideran que España sigue siendo el país más atractivo para desarrollar su futura carrera profesional, delante del Reino Unido y los Estados Unidos, respectivamente 12 y 11%.

**Figura 6: País preferido para desarrollar la carrera profesional**



*Fuente: adaptado de KPMG (2014)*

Finalmente, otros autores, que se interesaron también en dicho tema, consideran que el mayor desafío de las empresas en esta época post-crisis es “comprender lo que motiva e interesa a la Gen Y.” (Hantum, 2010) Es decir que no solo hace falta imponer requisitos ideales para los candidatos, sino que sobre todo hay que entender las expectativas, las motivaciones y las necesidades de los jóvenes recién graduados parte de la Generación del Milenio.



### **III. APLICACIÓN EMPÍRICA**

A continuación, veremos el trabajo de campo implementado en este estudio.

#### **1) Planteamiento de los cuestionarios**

Para poder enriquecer este Trabajo de Fin de Grado, al contrario de lo que hemos visto a lo largo de la revisión crítica de la literatura, hemos decidido respetar el valioso consejo de Hantum (2010) mencionado antes sobre la importancia de comprender lo que motiva e interesa a la Generación Y, sobre todo a la hora de encontrar un primer empleo. Por tanto, en este trabajo de campo, quisimos posicionarnos desde el punto de vista de los jóvenes candidatos a la hora de encontrar un primer empleo, y no desde el punto de vista empresarial. Queríamos ponernos del “otro lado del espejo”<sup>6</sup>. De hecho, nos posicionamos como una empresa española (o multinacional pero ejerciendo en el territorio español) que está interesada en conocer el perfil de los jóvenes recién licenciados sin experiencia profesional que buscan su primer empleo en España. Así que queríamos descubrir sus miedos, sus preocupaciones, sus percepciones e sus interpretaciones de las oportunidades laborales españolas, a la hora de elegir entre quedarse para trabajar, o bien irse fuera del territorio español. Esperamos que este trabajo de campo nos permita alcanzar nuestro objetivo de obtener unos criterios predictivos del perfil del joven candidato y las probabilidades que dicho joven opte por un trabajo dentro de España.

Es por lo que, concretamente, hemos enviado dos cuestionarios diferentes para distinguir de manera concreta los españoles en último año de carrera en universidades madrileñas, de los estudiantes extranjeros igualmente cursando el último año de carrera, a punto de graduarse. Hemos decidido separar deliberadamente los nativos de los

---

<sup>6</sup> Abrahams,,P (2006): *Down the rabbit hole*, HarperCollins.

extranjeros porque consideramos que no tienen por qué percibir de la misma manera las oportunidades y dificultades del mercado laboral juvenil español actual.

Además, pensamos que realizar estas encuestas nos permitiría comparar las reivindicaciones reales de los jóvenes, estudiadas en el apartado anterior que trataban de contar en 2012-2013 su experiencia personal y su malestar, con las opiniones actuales de otros estudiantes en 2015, para observar si, al salir aún más de la crisis, estos jóvenes a punto de graduarse, que sean españoles o extranjeros, perciben que la situación laboral ha mejorado, sigue siendo idéntica, o si al contrario ha empeorado.

Para elaborar estos cuestionarios, partimos de dos hipótesis diferentes. Por un lado, en relación con el cuestionario elaborado para la Generación Y española, la hipótesis es la siguiente: partiendo del fenómeno estudiado anteriormente con los ejemplos concretos de jóvenes que se encontraron sin trabajo al terminar la carrera (a pesar de tener los requisitos adecuados demandados por las empresas), pensamos que los jóvenes españoles a punto de graduarse perciben con un ojo muy pesimista las oportunidades laborales actuales en España. Incluso, generalizamos este fenómeno de Fuga de Talento de los Gen. Y al hecho de tener que “huir” del país para encontrar un primer empleo en el ámbito de sus estudios.

Por otro lado, en relación con los estudiantes extranjeros que han venido a Madrid para estudiar su último año de carrera, partimos de la hipótesis según la cual ellos no quieren quedarse en España para trabajar porque no saben si van a encontrar un trabajo en la área esperada, y por tanto quieren volver a su país de origen para buscar su primer empleo, supuestamente más lucrativo que en el territorio español. Es decir que suponemos que el fenómeno de “Circulación del talento” se verificará para los estudiantes extranjeros encuestados. Verificaremos estas dos hipótesis a continuación en este trabajo.

Estos dos cuestionarios<sup>7</sup>, parecidos pero con algunas preguntas distintas, se componen de una mayoría de preguntas cuantitativas, pero hemos decidido redactar también algunas preguntas cualitativas para poder ampliar nuestro análisis de respuestas

---

<sup>7</sup> Las preguntas de estos dos cuestionarios se encontraran en la parte « Anexos » de nuestro trabajo de investigación.

y dejar a los encuestados responder de manera libre, lo que les permitió abrirse más a la hora de dar su opinión sobre el mercado laboral juvenil español actual.

Se mandaron dichos cuestionarios por internet, entre enero y marzo de 2015, a un total de 45 jóvenes (30 chicas y 15 chicos) estudiando en universidades madrileñas. Y nos respondieron 22 alumnos españoles y 23 alumnos extranjeros, entre 20 y 30 años. Hemos intentado mandar dichos cuestionarios a perfiles muy distintos, de diferentes nacionalidades y con áreas de estudios diversas, para tener la visión la más amplia posible, así como ser lo más objetivo posible al analizar estos datos y sacar las conclusiones adecuadas.

## **2) Resultados de los cuestionarios**

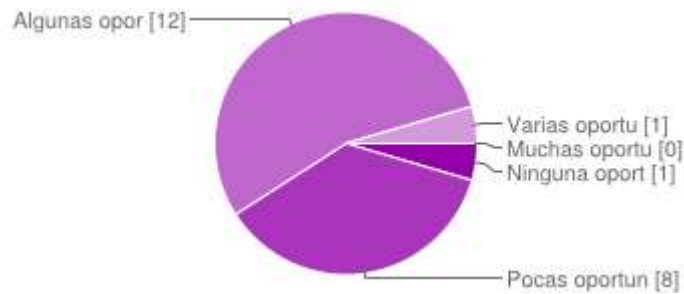
A continuación, vamos a descubrir los resultados de nuestros dos cuestionarios y compararlos con nuestras hipótesis de partida.

### **A. Resultados del cuestionario para estudiantes españoles**

Primero, vemos que el 86% de los españoles encuestados están cursando un grado, principalmente en un centro de estudio privado. Además, casi el 60% de estos jóvenes estudia Ciencias Sociales, es decir ADE, Económicas o Derecho.

Luego, vemos que el 91% de los españoles encuestados considera que hoy en día, en el mercado laboral juvenil español, hay entre pocas y algunas oportunidades laborales.

**Figura 7: ¿Qué piensas del mercado laboral juvenil español hoy en día?**



*Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta realizada (2015)*

Además, sobre los 22 encuestados, vemos que 12 ya han empezado a mandar currículos, realizar entrevistas, buscar ofertas de prácticas, y a aplicar a varias empresas para encontrar un Graduate Program o un contrato indefinido en España. No obstante, por otro lado, hay 10 españoles que no han hecho ninguna acción para encontrar un trabajo en España: o bien porque quieren seguir con un máster, o bien porque piensan que todavía tienen tiempo para hacerlo luego. Finalmente, hay tres estudiantes que quieren irse fuera de España, tanto para trabajar, como para hacer un máster.

Asimismo, las respuestas de la pregunta libre “¿En dos o tres frases, cómo podrías convencer a alguien para quedarse a trabajar en España?”, nos llamó bastante la atención, ya que muchos de los encuestados destacan el hecho de que España no es un país donde no hay trabajo, como algunos pueden creer, sino más bien un país con una buena calidad de vida, un clima estupendo y donde la gente es muy amable. Además, España cuenta con un mercado laboral en alza y atractivos puestos para recién graduados porque “[su] situación [se] está mejorando notablemente”. Por tanto, estas respuestas nos muestran que no se puede generalizar tanto, diciendo que no hay trabajo para los jóvenes en el país, como lo hemos visto a lo largo de nuestra revisión de la literatura, con los ejemplos de los españoles que se quejaban de su situación. Para ilustrar este comentario que viene a contradecir nuestra hipótesis inicial, podemos dar la citación siguiente: “Hay más oportunidades de las que parece para gente preparada. Pero ya damos por hecho de antemano que no encontraremos nada. Hay que buscar y ser perseverantes como en cualquier otro país.”

En relación con las condiciones ideales que tienen que encontrar dichos jóvenes para quedarse en España para trabajar, notamos que buscan primero un salario atractivo (al 62%), luego la posibilidad de ascender jerárquicamente de manera rápida y concreta (al 31%). No obstante, debemos señalar que ninguno de los encuestados considera como importante el hecho de poder beneficiar de ventajas extra, como un coche, un móvil, o un seguro.

Relativo a la realización de prácticas empresariales, casi el 65% de los españoles encuestados está bastante de acuerdo con el hecho de que realizar unas prácticas en una empresa pueda dar luego más posibilidades de ser contratado por ella, ya que más de un tercio considera que entre el 61 y 80% de los becarios es contratado por su empresa de prácticas. Asimismo, 13 estudiantes encuestados han podido realizar prácticas durante sus estudios gracias a un convenio entre la universidad y la empresa, y el 41% de estos alumnos recibió una oferta de puesto al final de dicha experiencia como becario. Por tanto, podemos concluir que esta estrategia empresarial de prácticas para los jóvenes, que sean a tiempo completo o parcial, parece ser una buena iniciativa para atraer y retener a los jóvenes españoles.

Por otro lado, más del tercio de nuestros encuestados ignora lo que es una universidad corporativa. De hecho, muchos de ellos nos tuvieron que preguntar por una explicación del funcionamiento de estas universidades especiales. Solo dos de ellos fueron capaces de mencionar Gas Natural Fenosa, y otro mencionó la existencia de Iberdrola. Por tanto, casi el 70% de los encuestados recomienda el máster tradicional en vez de un máster en universidad corporativa. Y creemos que estos resultados nos revelan que falta bastante esfuerzo de comunicación por parte de las empresas que han implementado este tipo de universidades, ya que siguen siendo poco conocidas y por lo tanto, no atraen suficientemente a los jóvenes españoles.

Además, tanto el favoritismo/amiguismo<sup>8</sup> como las prácticas anteriores en una empresa aparecen como los dos métodos más eficaces para encontrar un puesto en dicha empresa, según nuestros resultados. Al contrario, solamente el 18% de los encuestados

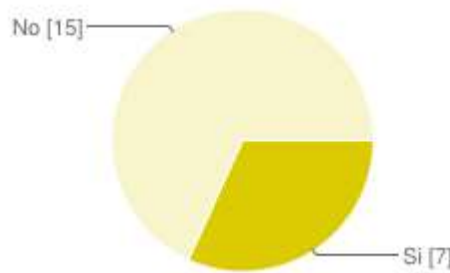
---

<sup>8</sup> Preguntado en el cuestionario como «el hecho de tener enchufe ».

conoce un amigo que ha encontrado un empleo a través de bolsas online de empleo. Por tanto, a la vista de estos resultados, a parte de las prácticas empresariales que ya hemos mencionado previamente, las demás estrategias para encontrar un empleo, sobre todo de manera online, no parecen muy eficaces: solo parecen funcionar los contactos españoles, hoy en día.

Finalmente, la última parte de nuestra encuesta trata de la estrategia menos convencional del reclutamiento a través del programa de televisión *Jumping Talent*. Vemos que solo el 32% de los encuestados parece interesado en participar en dicho programa. De hecho, a pesar de considerar este programa como un espectáculo, al 45%, los encuestados ve este programa como poco útil (al 64%), y un 55% lo ve poco viable y muy subjetivo. Por eso, hay evidencias para concluir que este tipo de estrategia, menos convencional que las tradicionales, todavía no puede servir para atraer al talento, ya que los españoles interrogados lo ven más como un show a la estadounidense que como un verdadero medio para reclutar a los jóvenes.

**Figura 8: Si te digo que existe un programa de televisión español para reclutar a talentos jóvenes, llamado "Jumping Talent", que se parece al programa "The Voice" ¿te gustaría participar?**



*Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta realizada (2015)*

Para concluir esta primera parte del análisis de nuestros resultados del trabajo de campo, podemos decir que nuestra hipótesis inicial sobre los jóvenes españoles es parcialmente verificada. De hecho, constatamos que, a pesar de percibir actualmente el mercado laboral juvenil español con pocas oportunidades de trabajo, la mayoría de los encuestados quieren quedarse en su país para su primer empleo, ya que consideran que la

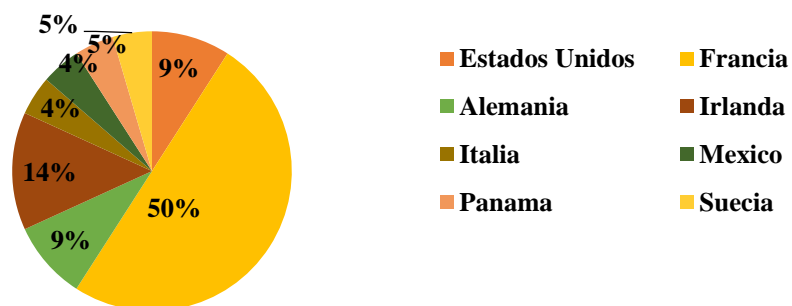
situación se va mejorando y que si se busca un trabajo de verdad, se puede encontrar. Pero hay que demostrar su motivación y su potencial. Finalmente, debemos señalar que las prácticas empresariales con convenio universitario permanecen la estrategia más utilizada y conocida por los jóvenes encuestados, al contrario de las universidades corporativas que muy pocos conocen.

## **B. Resultados del cuestionario para estudiantes extranjeros**

Ahora, vamos a presentar los resultados del cuestionario enviado a los estudiantes extranjeros, cursando su último año de carrera en Madrid.

Primero, vemos que el 60% de los españoles encuestados está cursando un grado, principalmente en un centro de estudio privado. Además, casi el 83% de estos jóvenes estudia Ciencias Sociales, es decir ADE, Económicas o Derecho. Hemos podido mandar este cuestionario a diferentes nacionalidades, lo que amplía un poco nuestro foco. No obstante, la mitad de los estudiantes que nos respondieron es de origen francés.

**Tabla 9: ¿De dónde eres? / Where are you from?**

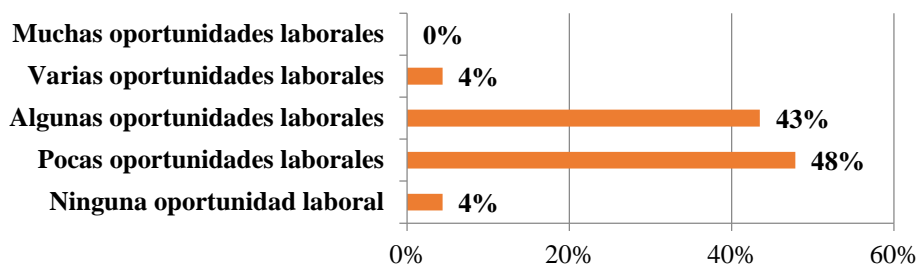


*Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta realizada (2015)*

Además, notamos que la imagen que los encuestados tienen del mercado español no es tan negativa como lo podíamos imaginar. De hecho, el 47% de los encuestados considera que hay pocas oportunidades laborales, pero el 43% piensa que sigue teniendo

algunas oportunidades en el país. Solamente una persona está convencida que no hay ninguna oportunidad hoy en día. Por tanto, podemos ya concluir que nuestra hipótesis, según la cual los estudiantes extranjeros piensan que no hay perspectivas de empleo en España, es bastante errónea.

**Tabla 10: ¿Qué piensas del mercado laboral juvenil español hoy en día? / What do you think about the youth Spanish labour market today?**



*Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta realizada (2015)*

Notamos también que dichos extranjeros han elegido venir estudiar a Madrid primero obviamente por el idioma, al 46%, luego por la calidad de vida y el clima, al 36%, y finalmente por el reconocimiento de su universidad anfitrión, al 20%. Por tanto, como hemos visto en la parte teórica de nuestro trabajo, y como lo mencionaba Jaume Pagès (2008), España tiene buenas universidades y escuelas de negocio y es una de las principales razones por las cuales los estudiantes extranjeros se van ahí para estudiar.

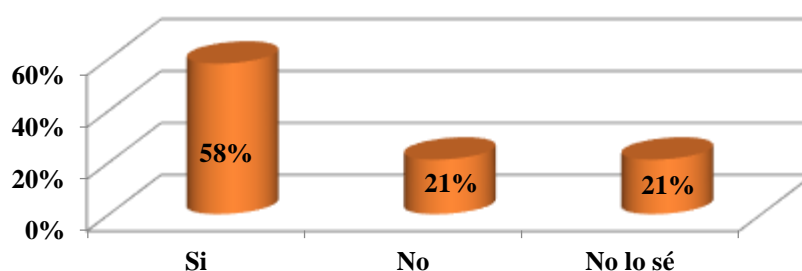
Por un lado, vemos que son muy pocos los encuestados que ya han realizado una acción concreta de búsqueda de trabajo: solamente 5 estudiantes ya han mandado currículos, y buscan prácticas empresariales. Sobre estas 5 personas, una quiere volver a su país de origen después de su graduación y el resto quiere quedarse en España, o bien irse fuera.

Por otro lado, los que han respondido que todavía no han empezado a buscar un trabajo o bien quieren seguir con un máster al terminar sus estudios (y quieren hacerlo fuera de España), o bien consideran que el mercado español es demasiado débil para poder aplicar aquí, y en algunos casos, los estudiantes parecen convencidos que van a ser más



pagados en su país. Podemos citar un chico sueco que comenta: “Como el mercado laboral español no es tan estable como me gustaría que fuera, pues pienso que aplicar a ofertas de trabajo aquí en vez de hacerlo en mi país es inútil.”<sup>9</sup> De hecho, sobre los 23 estudiantes interrogados, el 21% todavía no sabe si va a volver a su país de origen después de sus estudios, otro 21% sabe que no quiere volver, pero el 58% ya tiene muy claro que no quiere quedarse en España y quiere volver a su patria. Con este dato, podemos ahora validar nuestra hipótesis de partida: los estudiantes extranjeros no quieren quedarse en España al terminar su último año de carrera.

**Figura 11: ¿Has decidido volver a tu país de origen para trabajar después de tu último año de estudios? / Have you decided to come back to your land after your studies in Madrid?**



*Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta realizada (2015)*

Notamos también que para que los encuestados se queden en España para trabajar, el 52% considera que necesitaría un salario atractivo. El 39% podría quedarse a la condición de tener un puesto con una posibilidad de promoción jerárquica real y rápida.

Por otro lado, en relación con la pregunta “En dos o tres frases, ¿cómo podrías convencer a alguien para quedarse a trabajar en España?”, el 61% de los jóvenes interrogados menciona la calidad de vida que es bastante barata, el buen clima y la gente que es muy acogedora. Podemos ilustrarlo con la citación siguiente: “Cuando ves la calidad de vida que tenemos aquí, el ambiente, para la gente que tiene más la costumbre

---

<sup>9</sup> Traducido del inglés al español.

de vivir fuera, parece que la vida en España es relajada en comparación con otros países donde se ve más el estrés.” No obstante, casi el 30% de los interrogados no tiene ninguna idea de cómo podría convencer a alguien de quedarse en España. Incluso, una francesa nos comenta que ni siquiera quiere intentar hacer el ejercicio, ya que alguien tendría que convencerla primero.

Relativo al apartado sobre las prácticas empresariales, vemos que el 61% de los encuestados está bastante de acuerdo con el hecho de que si uno hace unas prácticas en una empresa, tendrá más posibilidades de ser contratado por ella. Y otras tres personas están incluso totalmente de acuerdo con esto. Asimismo, el 70% de los jóvenes encuestados considera que entre el 20% y el 60% de los becarios tiene un puesto en su empresa de prácticas. Además, sobre los 23 encuestados, 17 han podido realizar unas prácticas empresariales gracias a un convenio con su universidad, pero solamente 6 de ellos se vieron propuestos un puesto al final del periodo de prácticas.

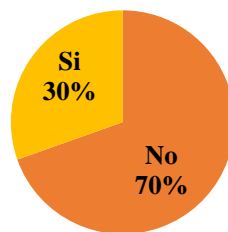
Por otro lado, el 70% de los encuestados no conoce el concepto de “universidad corporativa”, ya que no fue capaz de citar un ejemplo de una universidad corporativa española. De hecho, podemos añadir que al principio, en el cuestionario original, no habíamos puesto la definición de la universidad corporativa deliberadamente, ya que pensábamos que la gente conocía este concepto. Sin embargo, cuatro de ellos tuvieron que preguntar por una definición del concepto, y por tanto decidimos incluirla finalmente justo al lado de la pregunta, para facilitar la redacción de la respuesta. Pero, incluso con esta definición añadida, la gran mayoría de los encuestados desconoce este concepto. Por consiguiente, vemos que este desconocimiento de los jóvenes sobre las universidades corporativas se encuentra en los españoles y aún más en los extranjeros, y las empresas tendrían que enfocarse mucho más en la comunicación de sus universidades especiales para dar a conocerlas.

Luego, a la pregunta “Piensa en algún amigo tuyo que ha encontrado un trabajo en España recientemente: ¿cómo ha encontrado dicho puesto?”, el 46% de los jóvenes encuestados conoce un amigo que ha encontrado un trabajo gracias a su propia iniciativa, contra solamente el 18% gracias a unas prácticas anteriores en la empresa, contrariamente al caso de los españoles que hemos visto antes. No obstante, notamos que el 34% de los encuestados conoce a alguien que encontró su empleo gracias al amiguismo: es decir que

se repite aquí el fenómeno anteriormente evocado con el ejemplo de los españoles encuestados. Es más fácil hoy en día encontrar un trabajo en España si ya se tiene un contacto en la compañía.

Par terminar, el último bloque de preguntas que preguntamos trata del programa *Jumping Talent*. Los resultados de la encuesta nos muestran que solamente un 30% de los encuestados estaría listo para participar en este programa de televisión.

**Figura 12: Si te digo que existe un programa de televisión español para reclutar a talentos jóvenes, llamado "Jumping Talent", parecido al programa "The Voice", ¿te gustaría participar?**



*Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta realizada (2015)*

En cuanto al hecho de considerar este programa como un espectáculo, no hay una tendencia muy marcada en la respuesta, ya que el 43% considera que no es un espectáculo, mientras que el 30% considera que si lo es, y un 24% no tiene opinión. Luego, en relación con la pregunta sobre utilidad del programa, un 52% considera que no serviría para nada. Además, notamos que el 48% de los extranjeros encuestados ven este programa *Jumping Talent* como poco viable. Finalmente, más de la mitad de los jóvenes piensan que este programa es bastante subjetivo. Por tanto, podemos concluir que esta estrategia poco convencional no consigue convencer a los estudiantes extranjeros interrogados, y por tanto podemos preguntarnos si invertir dinero en este tipo de iniciativas es realmente útil.

## **IV. CONCLUSIONES**

Para concluir este Trabajo de Fin de Grado, y responder a nuestros objetivos iniciales, podemos decir que, hoy en día, existen muchas estrategias empresariales para atraer al talento joven. De hecho, dichas estrategias se parecen bastante entre las empresas españolas y las extranjeras establecidas en el territorio español.

Primero, tenemos las estrategias convencionales y tradicionales, como las típicas prácticas empresariales o la posibilidad de integrar la empresa, vía una contratación post-graduación, o bien a través de un programa de rotación Graduate o Trainee para formar a los futuros directivos. Asimismo, cada vez más, vemos que las empresas españolas apuestan por el futuro a través de universidades corporativas propias que permiten a la Generación Y integrar dichas empresas con una formación perfectamente adecuada al puesto y a la cultura empresarial.

Además, en un mundo cada vez más global, conectado y ultra competitivo, las empresas tienen que atraer a los mejores candidatos gracias a sus páginas web, a las redes sociales, o a través de páginas online especializadas (Bolsas de empleo). Por eso, las empresas extranjeras, y cada vez más empresas españolas también, invierten mucho en políticas de Employer Branding para poder “vender” su empresa como una marca de calidad.

Por otro lado, existen estrategias empresariales basadas en relaciones estrechas con las universidades, sobre todo a través de convenio con las mejores universidades y escuelas de negocio del país. Las empresas trabajan también estrechamente con las entidades públicas tales como con las Comunidades Autónomas para fomentar el empleo joven, atraer a los estudiantes extranjeros y retener a los nativos antes de que se vayan.

Finalmente, podemos mencionar la existencia de nuevas estrategias implantadas en España y menos convencionales tales como el *road show* “Talento en Acción” de Manpower, o bien el programa de televisión basado en “La Voz” que facilitan el encuentro de talentos españoles y extranjeros escondidos. No obstante, estas dos nuevas formas pueden llamar la atención porque llegan a preguntarse hasta qué punto se puede

buscar talentos jóvenes, como si la búsqueda de talento fuera un juego televisado, ya que estos nuevos programas pueden parecer demasiado subjetivos e incluso poco eficaces.

Sin embargo, se puede criticar todas las estrategias que hemos mencionado a lo largo de este trabajo, tanto implementadas por empresas nacionales como extranjeras en el territorio español. De hecho, pensamos que todavía falta comunicación a nivel nacional para promover estos tipos de iniciativas y muchos estudiantes, tras terminar la carrera, se tienen que ir al extranjero para encontrar un puesto porque no saben que podrían beneficiar de estas ayudas. De la misma manera, no hay verdadera publicidad sobre estos socios y patrocinios a nivel europeo y aún menos a nivel internacional. Por tanto, para ser cada vez más eficientes, creemos que las empresas deberían hacer un esfuerzo suplementario para comunicar mejor sobre estas becas, y el Gobierno podría también participar en estas campañas de comunicación, para atraer a talentos jóvenes europeos por ejemplo.

Por otro lado, a lo largo de este estudio, hemos descubierto que existe una paradoja entre el perfil específico del candidato que las empresas buscan y las realidades del mercado de trabajo juvenil. Por un lado, las empresas buscan a talentos que hablan varios idiomas, que son polivalentes y que no tienen miedo de los retos. Por otro lado, los jóvenes a punto de graduarse son nativos digitales que buscan oportunidades de crecer rápidamente, y quieren tiempo para su vida personal. Pero, a pesar de poseer los requisitos necesarios a nivel de idiomas, estudios y experiencia laboral, muchos jóvenes españoles no logran encontrar un puesto en su país, y algunos tienen que ir al extranjero para encontrar un puesto de trabajo. Hemos denominado este fenómeno recurrente “Fuga de Talento”, un problema de actualidad en España. Para erradicar este problema grave, hemos visto que algunos autores proponen seguir el ejemplo de países como Australia, donde empresas y gobiernos trabajan juntos para poder atraer al máximo de talentos.

Finalmente, gracias a nuestro trabajo empírico, hemos podido estudiar un poco más en concreto el perfil de los jóvenes actuales respecto al mercado laboral español juvenil hoy en día. Hemos descubierto que los jóvenes españoles encuestados querían quedarse en su país porque no ven tan mal el mercado laboral juvenil actual: lo ven más en transición hacia un mejor futuro. Esto nos permite refutar completamente nuestra hipótesis de partida. Al contrario, los estudiantes extranjeros que hemos interrogados

verifican nuestra segunda hipótesis de partida: ellos no plantean quedarse después de sus estudios y quieren volver a su país de origen, ya que consideran que no hay suficientes condiciones laborales hoy en día para tener interés en quedarse aquí para una primera contratación.

No obstante, podemos cuestionar el verdadero impacto de la internacionalización de los Recursos Humanos en España, hoy en día. De hecho, las empresas se enfrentan a un doble reto inalcanzable: quieren tanto retener a talentos españoles, como atraer a talentos extranjeros. Pero, como es muy complicado alcanzar este doble reto a la vez, cabe preguntarse si es mejor para las empresas españolas hacer cambios en sus estrategias para atraer a los extranjeros, o bien si sería más beneficioso para ellas que se enfoquen más en los estudiantes españoles para que no se vayan. A la vista de nuestros resultados de los cuestionarios, pensamos que sería mejor para las empresas enfocarse en los españoles que siguen creyendo en su país y en sus salidas laborales, más que en los estudiantes extranjeros que quieren volver a su país tras terminar la carrera. Sin embargo, pensamos que esta pregunta se podría resolver de manera más fiable y significativa gracias a un futuro trabajo de investigación, a la condición de tener una muestra de encuestados más amplia y extendida al territorio entero (y no solamente limitado a Madrid), para que los resultados sean más realistas que con solamente 45 respuestas.

## V. BIBLIOGRAFIA

- ABC (2014): "Baja el número de estudiantes españoles ERASMUS", *ABC.com* [Online] Disponible en: <[www.abc.es/sociedad/20140710/rc-baja-numero-estudiantes-espanoles-201407101324.html](http://www.abc.es/sociedad/20140710/rc-baja-numero-estudiantes-espanoles-201407101324.html)> [Consultado el 20 de febrero de 2015]
- Allen, M. (2002): *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*, AMACOM.
- Altadis-Imperial Tobacco: *MBA and Graduate Programme* [Online] Disponible en: <<http://www.http://unete.altadis.com/graduates-mbas-programme.php>> [Consultado el 30 de enero de 2015]
- Bargsted, M. (2011): "Estrategias para la atracción y retención de talentos en época de crecimiento económico" *Escuela de Psicología – Universidad Católica del Norte*.
- Benoit, A. (2014): "Helping Europe's Young Find Work", *Bloomberg Businessweek*, no.4402, p. 52.
- Berthon, P., Ewing, M. & Lian Hah, L. (2005): "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, vol. 24, pp. 151-172.
- Bradt, G. (2015): "How To Win The War For Talent In 2015", *Forbes*, [Online] Disponible en: <<http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2015/01/07/how-to-win-the-war-for-talent-in-2015/>> [Consultado el 17 de febrero de 2015]
- Burger King (2014): "Burger King busca jóvenes talentos para incorporar en España, Alemania, Reino Unido y Suiza", *Europapress.es*, [Online] Disponible en: <<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-burger-king-busca-jovenes-talentos-incorporar-espana-alemania-reino-unido-suiza-20140205141628.html>> [Consultado el 08 de febrero de 2015]

- Cincodías.com (2012): "Universidades corporativas: las nuevas gestoras del conocimiento", *Cincodias.com*, [Online] Disponible en: <[http://cincodias.com/cincodias/2012/09/22/economia/1348291260\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2012/09/22/economia/1348291260_850215.html)> [Consultado el 28 de enero de 2015]
- Cincodías.com (2014): "Las compañías más atractivas para el talento en España", *Cincodias.com*, [Online] Disponible en: <[http://cincodias.com/cincodias/2014/11/07/empresas/1415384342\\_012670.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/11/07/empresas/1415384342_012670.html)> [Consultado el 08 de febrero de 2015]
- CNN (2013), *Spain's jobless youth head abroad* [Online] Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=5GKED0a1vXA>> [Consultado el 02 de febrero de 2015]
- Cook, E. (2013): *Innovative talent attraction strategies - focus on employer branding and social media use* [Online] Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=RtIRR4EKzx0>> [Consultado el 02 de febrero de 2015]
- Dalmas, M. (2014): "Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y?", *Revue Management et Avenir*, no. 72, pp. 113-133.
- Deloitte Costa Rica (2013): "¿Cómo atraer y retener al mejor talento?" [Online] Disponible en: <[http://www.deloitte.com/view/es\\_cr/cr/b1f71db0ca811410VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/es_cr/cr/b1f71db0ca811410VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm)> [Consultado el 08 de febrero de 2015]
- Díaz Canseco, J. (2011): *¿Dónde buscan las empresas el talento?* [Online] Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=r19g7Wn2Xls>> [Consultado el 17 de febrero de 2015]
- Euronews (2012): *España 2012: ¿Fuga de cerebros?* [Online] Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=NFYuPbbJ3GA>> [Consultado el 02 de febrero de 2015]



Euronews (2012): *Crisis-hit Europe is losing its talented youth* [Online] Disponible en: < <https://www.youtube.com/watch?v=zsoji0Qftmg>> [Consultado el 02 de febrero de 2015]

Europapress Euskadi (2014): "Formetal impulsa un programa para recolocar en puestos directivos a jóvenes que residen en el extranjero", *Europapress.es* [Online] Disponible en: <<http://www.europapress.es/euskadi/noticia-formetal-impulsa-programa-recolocar-puestos-directivos-jovenes-residen-extranjero-20140325175818.html>> [Consultado el 17 de febrero de 2015]

Expansión (2014): "El Ibex 35 apuesta por el empleo juvenil", *Expansion.com*, [Online] Disponible en: <<http://www.expansion.com/2014/10/22/emprendedores-empleo/desarrollo-de-carrera/1413994711.html>> [Consultado el 18 de enero de 2015]

Expansión y Empleo (2007), "FNAC España estrena Universidad Corporativa", *Expansionyempleo.com* [Online] Disponible en: <[http://archivo.expansionyempleo.com/2007/07/12/desarrollo\\_de\\_carrera/1015749.html](http://archivo.expansionyempleo.com/2007/07/12/desarrollo_de_carrera/1015749.html)> [Consultado el 19 de febrero de 2015]

Franca, V. & Pahor, M. (2012): "The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting", *Journal of Marketing & Management*, vol. 3, no. 1, pp. 78-122.

García Lombardía, P., Stein Martínez, G. & Pin Arboledas, J.R. (2008): *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la Generación Y*, IESE Business School.

González Ramos, A.M. (2011): "Atrayendo Talento: estrategias de Movilidad de los profesionales altamente cualificados en España", *Sociología y tecnociencia: Revista digital de sociología del sistema tecnocientífico*, vol. 2, no. 1, pp. 72-87.

- González, R. (2011): "La incorporación de la Generación Y al mercado laboral: el caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia", *Palermo Business Review*, pp. 67.
- Goold, M. (2015): *¿Qué hacer para retener y atraer talento en el actual panorama laboral?*, MBA & Educación Ejecutiva [Online] Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=aHnkTv0oC3k>> [Consultado el 02 de febrero de 2015]
- Guzmán, A. (2014): "Cinco claves para retener al talento joven", *Mercados y Tendencias* [Online] Disponible en: <<http://revistamyt.com/2014/11/el-valor-del-talento-joven-y-las-cinco-claves-para-cuidarlo/>> [Consultado el 06 de febrero de 2015]
- Infoedita Comunicación Profesional (2014): "Formetal pone en marcha un proyecto para atraer jóvenes talentos a empresas españolas", *Metalindustria.com* [Online] Disponible en: <<http://www.metalindustria.com/noticias/20140519/formetal-retorno-jovenes#.VOdETPmG-9W>> [Consultado el 18 de febrero de 2015]
- Información Comercial Española (2013): "La fuga de cerebros", *RevistasICE.com*, N°2775 [Online] Disponible en: <[http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_2775\\_03-07\\_\\_11A27EDF166A321194BACFCFF2602C08.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2775_03-07__11A27EDF166A321194BACFCFF2602C08.pdf)> [Consultado el 17 de febrero de 2015]
- Íñiguez de Onzoño, S. (2012): "La atracción del talento", *El País.com* [Online] Disponible en: <[http://elpais.com/elpais/2012/12/12/opinion/1355324608\\_553993.html](http://elpais.com/elpais/2012/12/12/opinion/1355324608_553993.html)> [Consultado el 30 de enero de 2015]
- KPMG España (2009): *KPMG, empresa más atractiva para trabajar en el mundo* [Online] Disponible en: <<http://www.kpmg.com/ES/es/ActualidadyNovedades/ArticulosyPublicaciones/NotasdePrensa/Paginas/NP-Universum.aspx>> [Consultado el 16 de enero de 2015]

- KPMG España (2013): *Madrid acoge esta semana la final internacional del KICC*  
[Online] Disponible en:  
<<http://www.kpmg.com/ES/es/ActualidadNovedades/ArticulosyPublicaciones/NotasdePrensa/Paginas/NP-Madrid-final-internacional-KICC.aspx>> [Consultado el 13 de febrero de 2015]
- KPMG España (2014): *Los mejores alumnos ante el mercado laboral 2014: Conclusiones de la encuesta a los participantes del KPMG International Case Competition en España*. [Online] Disponible en <  
<http://www.kpmg.com/ES/es/ActualidadNovedades/ArticulosyPublicaciones/Documents/Encuesta-KICC-2014.pdf>> [Consultado el 13 de febrero de 2015]
- Martinez, F. (2013): "Spain's Lost Generation — The exodus of young Spanish professionals in search of work and a future", *Latina Lista* [Online] Disponible en:  
<<http://latinalista.com/media-2/videos/spains-lost-generation-the-exodus-of-spanish-youth-in-search-of-work>> [Consultado el 16 de enero de 2015]
- Mazucca Toops, L. (2014): "Ways to Attract & Keep Young Talent", *Property & Casualty 360*, vol. 118, no. 12, pp. 38-41.
- Mclaren, L. (2014): "The drain in Spain", *Maclean's*, vol. 127, no. 30, pp. 41-41.
- Mingorance-Arnáiz, A.C. & Olmedo, R.P. (2015): "Mitos y realidades del mercado de trabajo español", *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 33, no. 1, pp. 223-257.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social Español: *Contrato en prácticas* [Online] Disponible en:  
<<http://www.empleo.gob.es/es/informacion/contratos/contenidos/practicas.html>> [Consultado el 30 de enero de 2015]
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social Español: *Otros incentivos en la cotización a la Seguridad Social* [Online] Disponible en:  
<<http://www.empleo.gob.es/es/informacion/contratos/contenidos/otincencotss.html>> [Consultado el 30 de enero de 2015]

Ministerio de Empleo y Seguridad Social Español: *Transformación en indefinidos de los contratos en prácticas, de relevo y de sustitución por anticipación de la edad de jubilación* [Online] Disponible en:

<<http://www.empleo.gob.es/es/informacion/contratos/contenidos/transfindef.html>>  
[Consultado el 30 de enero de 2015]

Nava, A. (2009): *Atraer talento* [Online] Disponible en:

<<https://www.youtube.com/watch?v=nvHHqGYqQdQ>> [Consultado el 02 de febrero de 2015]

Nayar, V. (2013): "Handing the Keys to Gen Y", *Harvard Business Review* [Online]

Disponible en: <<https://hbr.org/2013/05/handing-the-keys-to-gen-y>> [Consultado el 01 de febrero de 2015]

Pérez-Barco, M.J. (2014): "España, entre los países europeos con menos flexibilidad laboral para conciliar", *ABC.es* [Online] Disponible en:

<<http://www.abc.es/familia-padres-hijos/20141114/abci-flexibilidad-laboral-espana-201411131544.html>> [Consultado el 10 de febrero de 2015]

PWC España (2013): *Trabajar en 2033* [Online] Disponible en:

<[http://www.pwc.es/es\\_ES/es/publicaciones/espana-2033/assets/trabajar-en-2033.pdf](http://www.pwc.es/es_ES/es/publicaciones/espana-2033/assets/trabajar-en-2033.pdf)> [Consultado el 13 de febrero de 2015]

Randstad (2014): "Ingeniería Industrial, ADE e Informática son las carreras con mejores perspectivas laborales en España", *Randstad* [Online] Disponible en: <

<http://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/randstad-17-09-2014>> [Consultado el 25 de enero de 2015]

Randstad (2014): "Randstad analiza las claves para fidelizar el talento", *Randstad*

[Online] Disponible en: <<http://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/randstad-09-04-2014>> [Consultado el 25 de enero de 2015]

- Requena Aguilar, A. (2013): "Las empresas podrán contratar a jóvenes en prácticas hasta los 30 años", *El diario.es* [Online] Disponible en:  
<[http://www.eldiario.es/politica/Gobierno-aprueba-decreto-medidas-emprendedores\\_0\\_103939632.html](http://www.eldiario.es/politica/Gobierno-aprueba-decreto-medidas-emprendedores_0_103939632.html)> [Consultado el 30 de enero de 2015]
- Rodas, A. (2014): "La guerra por el talento", *Mercados y tendencias* [Online] Disponible en: <<http://revistamyt.com/2014/03/la-guerra-por-el-talento/>> [Consultado el 15 de febrero de 2015]
- Rodríguez, Q. (2014): "Manpower y grandes empresas formarán a 3.000 jóvenes para facilitar su inserción", *Teinteresa.es* [Online] Disponible en:  
<[http://www.teinteresa.es/empleo/ManpowerGroup-empresas-formaran-facilitar-insercion\\_0\\_1220278939.html](http://www.teinteresa.es/empleo/ManpowerGroup-empresas-formaran-facilitar-insercion_0_1220278939.html)> [Consultado el 17 de enero de 2015]
- Santos Ortega, J.A. (2013): "Fuga de cerebros y crisis en España: los jóvenes en el punto de mira de los discursos empresariales", *Revista internacional de ciencias sociales*, vol. 32.
- Scarpetta, S., Sonnet, A. & Manfredi, T. (2010): "Rising Youth Unemployment During The Crisis - How to prevent negative long-term consequences on a generation?", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 106*, vol. 106.
- SerMadridNorte (2012): *¿Te irías fuera de España a buscar trabajo?* [Online] Disponible en: <[https://www.youtube.com/watch?v=olxZw5o\\_8HA](https://www.youtube.com/watch?v=olxZw5o_8HA)> [Consultado el 02 de febrero de 2015]
- SpanishALevel (2012): *Los jóvenes españoles vuelven a emigrar para encontrar un empleo* [Online] Disponible en:  
<<https://www.youtube.com/watch?v=OQwtH6knVVE>> [Consultado el 02 de febrero de 2015]
- Telecinco (2014): "Universia y Mediaset España se unen por la empleabilidad en Jumping Talent", *Telecinco.es* [Online] Disponible en:

<[http://www.telecinco.es/informativos/cultura/Universia-Mediaset-Espana-Jumping-Talent\\_0\\_1770825082.html](http://www.telecinco.es/informativos/cultura/Universia-Mediaset-Espana-Jumping-Talent_0_1770825082.html)> [Consultado el 18 de enero de 2015]

Torres Valdes, R., Untiedt Lecuona, C. & Pardo Casado, M. (2009): *Formación, atracción y generación de talentos y de capital humano*, Instituto de Economía Internacional, Universidad de Alicante.

Unilever: *Programa de líderes del futuro de unilever* [Online] Disponible en: <<http://www.unilever.es/carreras-trabajo/graduados/uflp/>> [Consultado el 30 de enero de 2015]

Universia España (2014) *España sigue siendo el destino preferido por los Erasmus* [Online] Disponible en: <<http://noticias.universia.es/movilidad-academica/noticia/2014/07/11/1100459/espana-sigue-destino-preferido-erasmus.html>> [Consultado el 8 de febrero de 2015]

Universidad Pontificia Comillas: *Se gradúa la primera promoción del Máster en consultoría de negocio Management Solutions-ICADE Business School*. [Online] Disponible en: <<http://www.upcomillas.es/es/noticias-comillas/2878-se-gradua-la-primer-promocion-del-master-en-consultoria-de-negocio-management-solutions-icade-business-school>> [Consultado el 22 de febrero de 2015]

Valadés, A. (2012): *Universitarios españoles. ¿Futuros emigrantes?* [Online] Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=TNfx67NPJSw>> [Consultado el 02 de febrero de 2015]

Valverde, M., Scullion, H. & Ryan, G. (2013) : *Talent management in Spanish medium-sized organisations*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, no. 9, 1832–1852.

Vodafone España (2014): *Discover Graduate Program 2014* [Online] Disponible en: <<http://www.vodafone.es/conocenos/es/vodafone-espana/trabaja-con-nosotros/ofertas-de-empleo/discover-graduate-program/>> [Consultado el 30 de enero de 2015]

## **VI. ANEXOS**

### ➤ Anexo 1: Preguntas del cuestionario para los estudiantes extranjeros

*Buenos días,*

*Para mi Trabajo de Fin de Grado (Tesina) en Gestión empresarial, he decidido realizar un cuestionario sobre las dudas, percepciones, y oportunidades de los jóvenes extranjeros estudiando en Madrid en último año de carrera frente al mercado laboral español actual.*

*¡Cuanto más personas de diferentes horizontes tengo, mejor para la objetividad de los resultados y por tanto de mi trabajo!*

*Así, me ayudaría mucho se pudierais responder a dicho cuestionario. Solo necesita algunos minutos de vuestro tiempo, nada más.*

*¡Muchísimas gracias por anticipado!*

*Marie*

---

*Hi everyone!*

*I'm currently writing my final thesis in Business Administration. That's why I have decided to implement this survey in order to discover doubts, perceptions and opportunities of foreign students, studying their last year of university in Madrid, about the youth Spanish labour market.*

*As I need as many answers as possible to be objective in my research, I would be grateful if you could answer it!*

*It just takes some minutes of your precious time ;)*

*Thanks a lot in advance!*

*Marie*

## **Dime quién eres... // Tell me who you are...**

**1) ¿Eres...?**

**Are you...?**

Varón / Man      Mujer / Woman

**2) ¿Cuántos años tienes?**

**How old are you?**

Entre 20 y 25 años / 20-25 years old

Entre 26 y 30 años / 26-30 years old

Más de 30 años / More than 30 years old

**3) ¿Cuál es tu nivel de estudios?**

**What is your studies level?**

F.P / Professional training

Diplomatura / Three-year Certificate

Licenciatura / Bachelor's degree

Grado / Graduate degree

Postgrado / Postgraduate studies

**4) ¿Dónde estudias?**

**Where do you study?**

Centro de estudios privado / Private university

Centro de estudios público / Public University

**5) ¿Qué estudias?**

**What are you studying?**

Ciencias y sanitaria / Sciences and Medicine

Arquitectura e ingenierías / Architecture and Engineering



Ciencias sociales (ADE, Económicas, Derecho...) / Business Administration,  
Economics, Law

Humanidades (Sociología, Historia, Filología...) / Humanities

Artística / Arts

Otros / Others

**6) ¿De dónde eres?**

**Where are you from?**

## **Encontrar trabajo en España... // Finding a job in Spain...**

**7) ¿Qué piensas del mercado laboral juvenil español hoy en día?**

**What do you think about the youth Spanish labour market today?**

Ninguna oportunidad laboral / No work opportunities at all

Pocas oportunidades laborales / Few work opportunities

Algunas oportunidades laborales / Some work opportunities

Varias oportunidades laborales / A lot of work opportunities

Muchas oportunidades laborales / Many work opportunities

**8) ¿Por qué has decidido venir a estudiar a Madrid? (Elige dos opciones)**

**Why did you choose to study in Madrid? (Choose two options)**

Calidad de vida, Clima / Life quality, Climate

Reconocimiento de la Universidad / Recognition of the university

Fiesta, Ocios / Parties, Hobbies

Precio de la vida (alquiler, ocios, comida...) / Life costs (rent, hobbies, food...)

Idioma / Language

Salidas laborales / Work opportunities

Otros (precisar) / Others (precise)

**9) ¿Has hecho ya alguna acción concreta en relación a la búsqueda de trabajo en España?**

**Have you already done a concrete action related to the job research in Spain?**

Si / Yes No / No

**9.1) Si lo has hecho: ¿cuáles son dichas acciones?**

**If so, what kind of actions?**

**9.2) Si no lo has hecho todavía: ¿Por qué?**

**If you haven't done it yet: why?**

**10) ¿Has decidido volver a tu país de origen para trabajar después de tu último año de estudios?**

**Have you decided to come back to your land after your studies in Madrid?**

Si / Yes No / No No lo sé / I don't know

**11) ¿Qué condiciones tienes que encontrar para quedarte a trabajar en España? (Elige dos opciones como máximo)**

**What kind of conditions do you require in order to stay in Spain after your studies? (Choose only two options)**

Salario atractivo / Attractive salary

Horario flexible / Flexible work schedule

Ventajas extra (Coche, móvil, ordenador, seguro...) / Extra non-financial advantages (Car, mobile phone, computer, insurance...)

Posibilidad de promoción jerárquica rápida y concreta / Quick and concrete internal promotion

Otros (precisar) / Others (precise)

**12) En dos o tres frases, ¿cómo podrías convencer a alguien para quedarse a trabajar en España?**

**In two or three sentences, how could you convince someone to stay to work in Spain?**

**13) Da tu opinión sobre la afirmación siguiente: “Si hago unas prácticas en una empresa, tendré más posibilidades de ser contratado por ella.”**

**Give your opinion about the following sentence: "If I hold an internship (co-op) in a company, I will have more possibilities to be hired by this company."**

Totalmente en desacuerdo / Strongly disagree

Bastante en desacuerdo / Quite disagree

Neutro / Neither agree nor disagree

Bastante de acuerdo / Quite agree

Totalmente de acuerdo / Strongly agree

**14) ¿Qué porcentaje de becarios piensas que son contratados por sus empresas de prácticas?**

**According to you, what is the percentage of interns that are hired (for a permanent contract) from their former internship's company?**

0-20%    21-40%    41-60%    61-80%    81-100%

**15) ¿Has realizado unas prácticas empresariales gracias a un convenio Empresa-Universidad durante tus estudios?**

**Have you already held an internship thanks to a internship agreement between your university and the company?**

Si / Yes No / No

**15.1) Si es el caso, ¿te propusieron un puesto temporal/definido al final? (Incluso si has tenido que rechazarlo porque tenias que seguir estudiando)**

**If so, did you receive a proposal for a permanent/temporary contract at the end of the internship? (Included if you had to reject the proposal because you had to go back to the university to continue your studies)**

Si / Yes No / No

**16) Señala alguna Universidad corporativa española que conozcas.**

**Type the name of a Spanish corporate university that you know.**

**17) ¿Si tuvieras que elegir entre un Master de una universidad y un Master propio de una empresa, qué elegirías?**

**If you had to choose between an ordinary university master and a master in a corporate university, what would you prefer?**

Master de universidad clásica / Classic master in a University

Master en universidad corporativa / Master in a Corporate University

**18) Piensa en algún amig@ tuy@ que ha encontrado un trabajo en España recientemente: ¿cómo ha encontrado dicho puesto?**

**Think about a friend of yours that has recently found a job in Spain:  
how did he/she find the job?**

Prácticas anteriores en dicha empresa / Previous internship in the company

Contacto con persona en la empresa (enchufe) / Contact with someone working  
in the company (Connexions)

Bolsas de empleo el internet (tipo Jobandtalent, Jobteaser, Fashionjob...) /  
Online job websites (like Jobandtalent, Jobteaser, Fashionjob...)

Empresas de Trabajo Temporal (tipo Adecco, Randstad...) / Tempory contract  
companies (like Adecco, Randstad...)

Propia iniciativa / Own initiative

Otros (precisar) / Others (precise)

**Jumping Talent o la nueva forma de encontrar a talento  
en la televisión... / Jumping Talent or the new way to  
find talents in a TV show...**

**19) Si te digo que existe un programa de televisión español para reclutar a  
talentos jóvenes, llamado "Jumping Talent", que se parece al programa  
"The Voice" (con coachs y pruebas individuales y en grupo), ¿te  
gustaría participar?**

**If I tell you that it exists a new Spanish TV show to hire young graduate  
talents, called "Jumping Talent", that looks like "The Voice" (with  
tests, and coaches...), would you like to be part of it?**

Si / Yes

No / No

**19.1) Este programa de televisión te parece ser un verdadero espectáculo // This TV show seems to be a real spectacle.**

Totalmente en desacuerdo  
Strongly disagree

Totalmente de acuerdo  
Strongly agree

1 \_\_\_\_\_ 10

**19.2) Este programa de televisión te parece útil. // This TV show seems useful.**

Totalmente en desacuerdo  
Strongly disagree

Totalmente de acuerdo  
Strongly agree

1 \_\_\_\_\_ 10

**19.3) Este programa de televisión te parece viable. // This TV show seems viable.**

Totalmente en desacuerdo  
Strongly disagree

Totalmente de acuerdo  
Strongly agree

1 \_\_\_\_\_ 10

**19.4) Este programa de televisión te parece subjetivo. // This TV show seems subjective.**

Totalmente en desacuerdo  
Strongly disagree

Totalmente de acuerdo  
Strongly agree

1 \_\_\_\_\_ 10

*De nuevo, ¡muchas gracias por vuestra ayuda y vuestro tiempo! // Thank you very much again for your help and time!*

## ➤ Anexo 2: Preguntas del cuestionario para los estudiantes españoles

*Buenos días,*

*Para mi Trabajo de Fin de Grado (Tesina) en Gestión empresarial, he decidido realizar un cuestionario sobre las dudas, percepciones, y oportunidades de los jóvenes extranjeros estudiando en Madrid en último año de carrera frente al mercado laboral español actual.*

*¡Cuanto más personas de diferentes horizontes tengo, mejor para la objetividad de los resultados y por tanto de mi trabajo!*

*Así, me ayudaría mucho se pudierais responder a dicho cuestionario. Solo necesita algunos minutos de vuestro tiempo, nada más.*

*¡Muchísimas gracias por anticipado!*

*Marie*

---

### **Dime quién eres...**

#### **1) ¿Eres...?**

Varón          Mujer

#### **2) ¿Cuántos años tienes?**

Entre 20 y 25 años

Entre 26 y 30 años

Más de 30 años

#### **3) ¿Cuál es tu nivel de estudios?**

F.P

Diplomatura

Licenciatura

Grado

Postgrado

**4) ¿Dónde estudias?**

Centro de estudios privado

Centro de estudios público

**5) ¿Qué estudias?**

Ciencias y sanitaria

Arquitectura e Ingenierías

Ciencias sociales (ADE, Económicas, Derecho...)

Humanidades (Sociología, Historia, Filología...)

Artística

Otros

## **Encontrar trabajo en España...**

**6) ¿Qué piensas del mercado laboral juvenil español hoy en día?**

Ninguna oportunidad laboral

Pocas oportunidades laborales

Algunas oportunidades laborales

Varias oportunidades laborales

Muchas oportunidades laborales



**7) ¿Por qué has decidido venir a estudiar a Madrid? (Elige dos opciones)**

Calidad de vida, Clima

Reconocimiento de la Universidad

Fiesta, Ocios

Precio de la vida (alquiler, ocios, comida...)

Idioma

Salidas laborales

Familia viviendo aquí

Otros (precisar)

**8) ¿Has hecho ya alguna acción concreta en relación a la búsqueda de trabajo en España?**

Sí No

**8.1) Si lo has hecho: ¿cuáles son dichas acciones?**

**8.2) Si no lo has hecho todavía: ¿Por qué?**

**9) ¿Qué condiciones tienes que encontrar para quedarte a trabajar en España? (Elige dos opciones como máximo)**

Salario atractivo

Horario flexible

Ventajas extra (Coche, móvil, ordenador, seguro...)

Posibilidad de promoción jerárquica rápida y concreta  
Otros (precisar)

**10) En dos o tres frases, ¿cómo podrías convencer a alguien para quedarse a trabajar en España?**

**11) Da tu opinión sobre la afirmación siguiente: “Si hago unas prácticas en una empresa, tendré más posibilidades de ser contratado por ella.”**

Totalmente en desacuerdo

Bastante en desacuerdo

Neutro

Bastante de acuerdo

Totalmente de acuerdo

**12) ¿Qué porcentaje de becarios piensas que son contratados por sus empresas de prácticas?**

0-20%    21-40%    41-60%    61-80%    81-100%

**13) ¿Has realizado unas prácticas empresariales gracias a un convenio Empresa-Universidad durante tus estudios?**

Sí    No

**13.1) Si es el caso, ¿te propusieron un puesto temporal/definido al final? (Incluso si has tenido que rechazarlo porque tenías que seguir estudiando)**

Sí            No

**14) Señala alguna Universidad corporativa española que conozcas.**

**15) ¿Si tuvieras que elegir entre un Master de una universidad y un Master propio de una empresa, qué elegirías?**

Master de universidad clásica

Master en universidad corporativa

**16) Piensa en algún amig@ tuy@ que ha encontrado un trabajo en España recientemente: ¿cómo ha encontrado dicho puesto?**

Prácticas anteriores en dicha empresa

Contacto con persona en la empresa (enchufe)

Bolsas de empleo el internet (tipo Jobandtalent, Jobteaser, Fashionjob...)

Empresas de Trabajo Temporal (tipo Adecco, Randstad...)

Propia iniciativa

Otros (precisar)

Jumping Talent o la nueva forma de encontrar a talento en la televisión...

**17) Si te digo que existe un programa de televisión español para reclutar a talentos jóvenes, llamado "Jumping Talent", que se parece al programa "The Voice" (con coachs y pruebas individuales y en grupo), ¿te gustaría participar?**

Sí

No

**19.1) Este programa de televisión te parece ser un verdadero espectáculo.**

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo  
1 \_\_\_\_\_ 10

**19.2) Este programa de televisión te parece útil.**

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo  
1 \_\_\_\_\_ 10

**19.3) Este programa de televisión te parece viable.**

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo  
1 \_\_\_\_\_ 10

**19.4) Este programa de televisión te parece subjetivo.**

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo  
1 \_\_\_\_\_ 10

*De nuevo, ¡muchas gracias por vuestra ayuda y vuestro tiempo!*