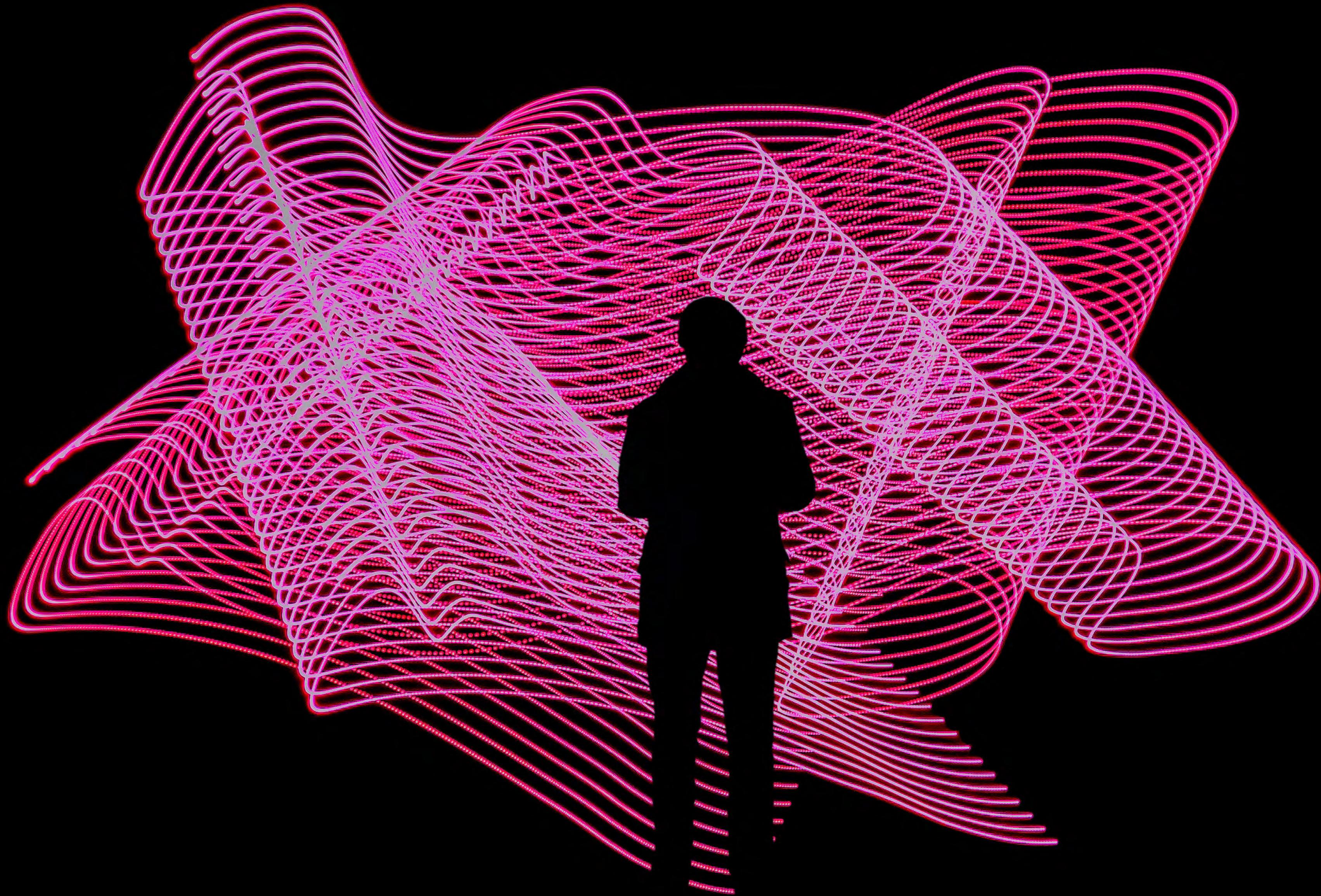


LLYC

# #PERFECTMATCH

EL PRIMER ESTUDIO QUE MIDE LAS REACCIONES  
DE LOS JÓVENES A PROPUESTAS REALES  
DE CAPTACIÓN DE TALENTO

ESPAÑA, OCTUBRE 2020



¿Cómo reaccionan los jóvenes ante una oferta de empleo real? ¿Cómo se sienten ante las descripciones de las páginas de carreras? ¿Qué les hace querer trabajar o no en una empresa? ¿Son de verdad efectivas las iniciativas de employer branding que las compañías ponen en marcha? ¿Ha cambiado el contexto COVID las aspiraciones y necesidades de los jóvenes?

Perfect Match es el primer estudio que busca despejar esas dudas y que mide, utilizando técnicas de procesamiento del lenguaje natural y métodos cuantitativos y cualitativos de análisis, las reacciones de los jóvenes a las iniciativas reales de captación de talento del TOP 100 empresas que más empleo generan en España.

## METODOLOGÍA

## ¿CÓMO LO HEMOS HECHO?

Partimos de la premisa de que el lenguaje que utilizamos es un reflejo de nuestro carácter e, incluso, de nuestra inteligencia social. La elección de las palabras o la frecuencia con la que se emplean las expresiones revelan patrones psicológicos y de personalidad distintivos. Por ello, usamos técnicas NLP (Natural Language Processing) y análisis computacional de frecuencia y correlación para identificar los principales contrastes que muestran nuestras empresas a la hora de dirigirse al talento.

En concreto, seguimos el siguiente proceso:

- Definimos el campo de estudio, las 100 empresas que más empleo generan en España, y sus puntos principales de contacto con el candidato: páginas de carreras, perfiles en RRSS (LinkedIn y Twitter) y ofertas de empleo.
- A partir de estas fuentes, analizamos más 723.636 palabras lo que nos sirvió para identificar 15.430 keywords agrupadas en 3 categorías:
  - » Cómo se refieren al profesional: colaborador o activo
  - » Cómo presentan su oferta: racional o emocional
  - » Qué atributos tiene su propuesta de valor: innovación, sostenibilidad y/o igualdad.
- La combinación y frecuencia de uso de las distintas categorías nos sirvió para inferir cuatro prototipos de compañías. Diseñamos para cada uno de ellos, un modelo de presentación y oferta de empleo que testamos con jóvenes entre 18 y 25 años en 5 focus groups y más de 300 encuestas.

ESTUDIO DE CONTRASTES EN EMPRESAS

100

empresas con presencia  
en España

+300

páginas analizadas

723.636

palabras estudiadas

15.430

keywords identificadas

4

tipos de  
empresas

5

focus  
group

+30

jóvenes

300

encuestados

UN MISMO OBJETIVO

# CUATRO TIPOS DE ACERCAMIENTO

La primera conclusión a la que llegamos es que en España existen cuatro tipos de compañías según la forma en la que se presentan al talento y quisimos contrastar cada uno de ellos con la opinión de jóvenes reales en búsqueda activa de empleo. Sólo entendiendo mejor qué buscan y qué perciben nuestros futuros candidatos podremos afinar nuestras estrategias de captación y mejorar nuestra marca empleadora.

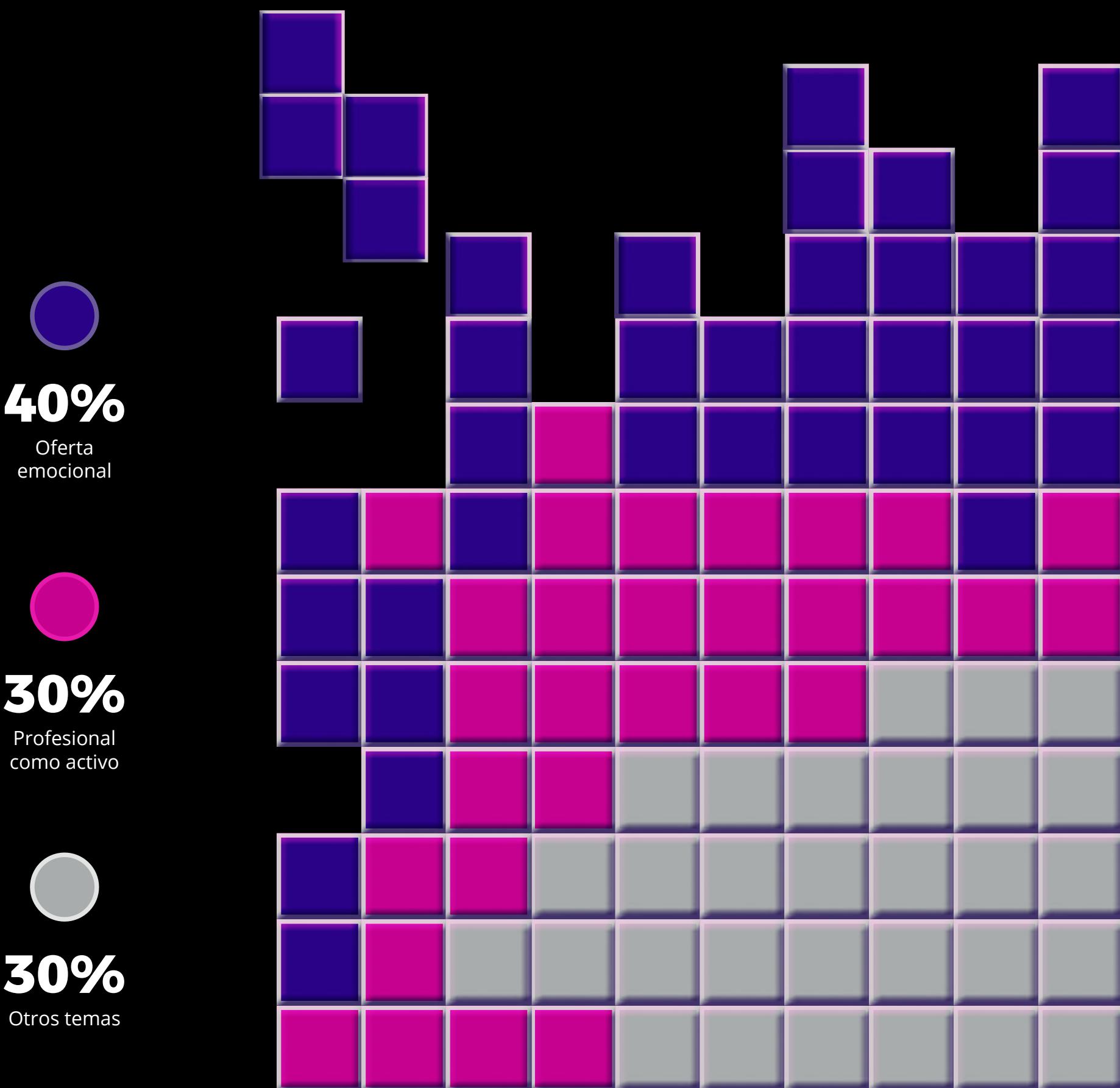
## EMPRESA

# FAMILIAR DISTANTE

Son compañías que se presentan con una oferta emocional (+ del 40% de keywords encontradas relacionadas), tratan al empleado como a un activo (+ 30% de las keywords encontradas relacionadas) y hablan nada o muy poco de la propuesta de valor.

Emplean términos aspiracionales como "crecer", "lograr", "futuro", "carrera", "compartir", "flexibilidad", "tranquilidad", "familia", "empleo de calidad", "capacitación", "reconocimiento", "talento", "excelencia", "ambición", "valioso", "creatividad". Cuando se refieren al talento utilizan términos como "activo", "trabajador", "recurso humano", "plantilla" o "candidato.

## COMPAÑÍAS QUE HABLAN DE SU OFERTA EN TONO EMOCIONAL Y SE REFIEREN AL PROFESIONAL COMO ACTIVO



### ¿Cómo son percibidas?

El 55,7% de los jóvenes consultados se siente impulsado a solicitar el puesto cuando lee la oferta, mientras que este porcentaje aumenta hasta el 68%, cuando se presenta en su portal de empleo o páginas de LinkedIn.

Es decir, la imagen que proyecta este tipo de empresa en el portal de empleo es más atractiva que la descripción de la oferta de empleo, que no sería solicitado por el 44,3% de jóvenes.

Perciben que "empresa y profesional forman un solo equipo" y que existen posibilidades de desarrollo dentro de la compañía. Valoran especialmente la confianza que genera la forma de presentarse y, aunque al principio, les parece distante, al leer más les resulta cercana, con buen ambiente y creíble.

### LOS JÓVENES OPINAN

**"LA COMPAÑÍA SE PRESENTA EN UN TONO CERCANO EN SU WEB, Y DA MUCHA IMPORTANCIA A LOS EMPLEADOS. ESTO DA PISTAS DEL BUEN AMBIENTE QUE HAY QUE ES LO QUE REALMENTE IMPORTA, INCLUSO MÁS QUE EL SALARIO O LOS ALTOS CARGOS"**

CUANDO LEES ESTA OFERTA DE TRABAJO,  
¿TE SIENTES IMPULSADO/A A SOLICITAR  
EL PUESTO?

SÍ DE CABEZA

10%

SOLO SI TENGO  
LA NECESIDAD

32%

SÍ DE CABEZA

13,7%

SOLO SI TENGO  
LA NECESIDAD

25,3%

SÍ LA  
CONSIDERARÍA  
UNA OPCIÓN

45,7%

NI DE BROMA

12,3%

SÍ LA  
CONSIDERARÍA  
UNA OPCIÓN

54,3%

NI DE BROMA

6,7%

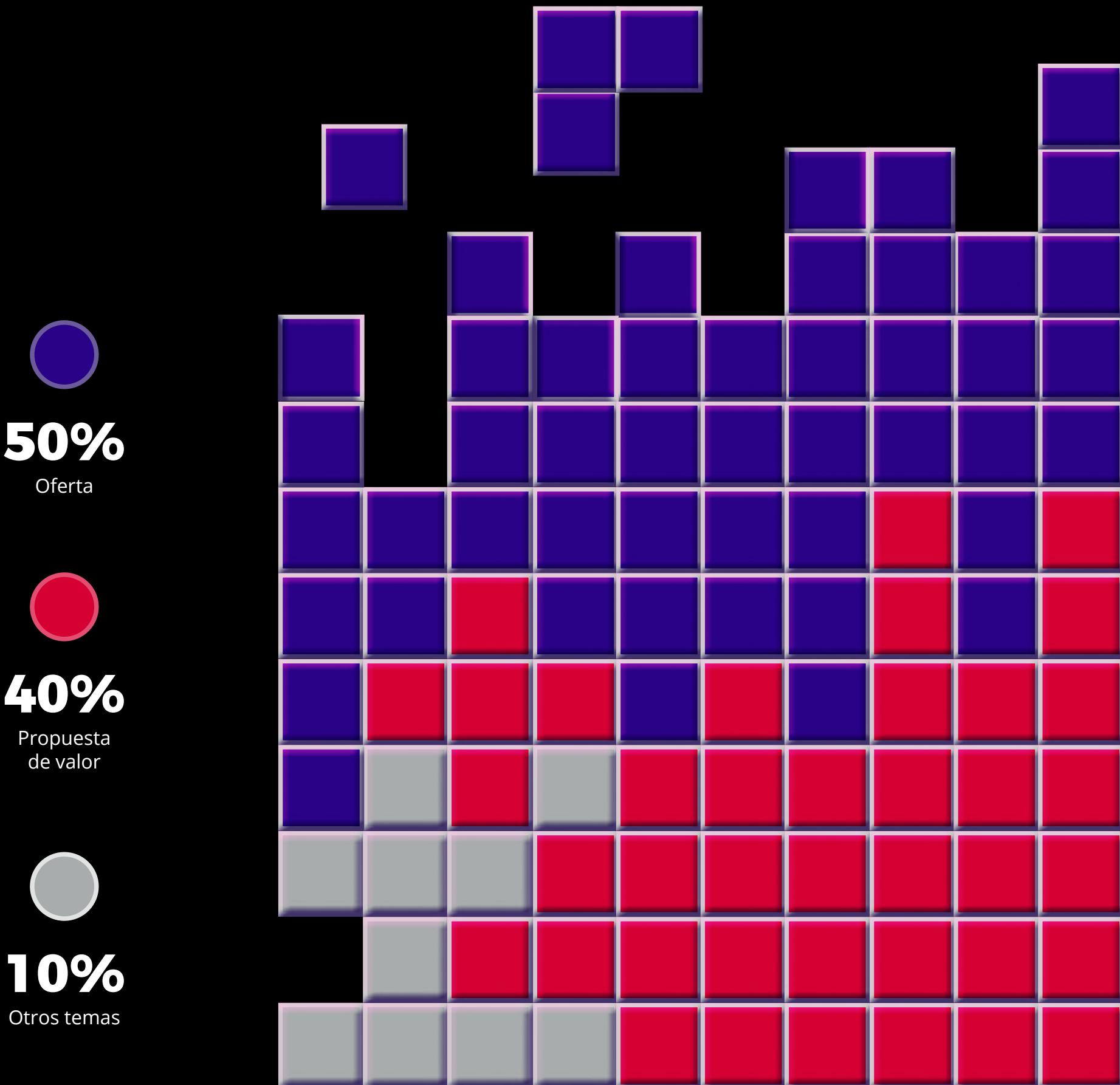
SI UNA EMPRESA SE PRESENTASE DE ESTA FORMA,  
¿TE INTERESARÍA TRABAJAR EN ELLA?

EMPRESA

# PROTAGONISTA

Son compañías que hablan de sí mismas, dedican muy poco espacio a hablar del candidato y se centran en hablar de su oferta (+50% de keywords encontradas relacionadas) y de su propuesta de valor (+40% de las keywords encontradas relacionadas) en base a tres atributos: innovación, empleando términos como "transformación", "nuevas metodologías", "tecnología", "digital" o "pionera"; igualdad, usando términos como "equidad", "inclusión", "género", "trabajadores y trabajadoras", "diversidad" o "integración"; y sostenibilidad, con términos como "responsabilidad", "cambio climático", "medio ambiente", "social" entre otros.

COMPAÑÍAS QUE HABLAN DE SÍ MISMAS PERMANENTEMENTE  
DEJANDO AL PROFESIONAL AL MARGEN



**¿Cómo son percibidas?**

La imagen que proyecta es bastante atractiva: el 69% de los candidatos se sienten impulsados a solicitar el puesto y de ellos, el 18,3% lo haría sin dudarlo. Cuando los candidatos conocen la empresa en los portales de empleo o páginas de LinkedIn, la atracción desciende 8 puntos hasta un 61%.

Este tipo de compañías atraen al candidato y generan confianza porque muestran su propuesta de valor con certificados y hechos. Sin embargo, a los jóvenes les gustaría que la compañía se dirigiera a ellos para preocuparse, no solo para exigirles. En cuanto al tono, puede en ocasiones resultar excesivamente informal e incluso llega a generar rechazo por percibirlo como publicitario. De hecho el 10% de los jóvenes no estaría interesado en trabajar bajo ningún concepto en una empresa así. Se trata, por tanto, de una compañía de extremos.

**“INDEPENDIENTEMENTE DEL SECTOR EN EL QUE OPERE LA EMPRESA, EL HECHO DE QUE APOYE ALGUNA CAUSA, COMO EL CAMBIO CLIMÁTICO O LA IGUALDAD LA HACE MUCHO MÁS ATRACTIVA PARA TRABAJAR EN ELLA”**

**“LAS PRIMERAS FRASES DE LA OFERTA SUENAN A ESLÓGAN, SON EL GANCHO PARA QUE SIGAS LEYENDO, PERO ME PARECE QUE TENDRÍA QUE EMPATIZAR MÁS CON EL POSIBLE CANDIDATO”**

CUANDO LEES ESTA OFERTA DE TRABAJO,  
¿TE SIENTES IMPULSADO/A A SOLICITAR  
EL PUESTO?

SÍ DE CABEZA **18,3%** SÍ LA  
CONSIDERARÍA  
UNA OPCIÓN **50,7%**

SOLO SI TENGO  
LA NECESIDAD **22,3%** NI DE BROMA **8,7%**

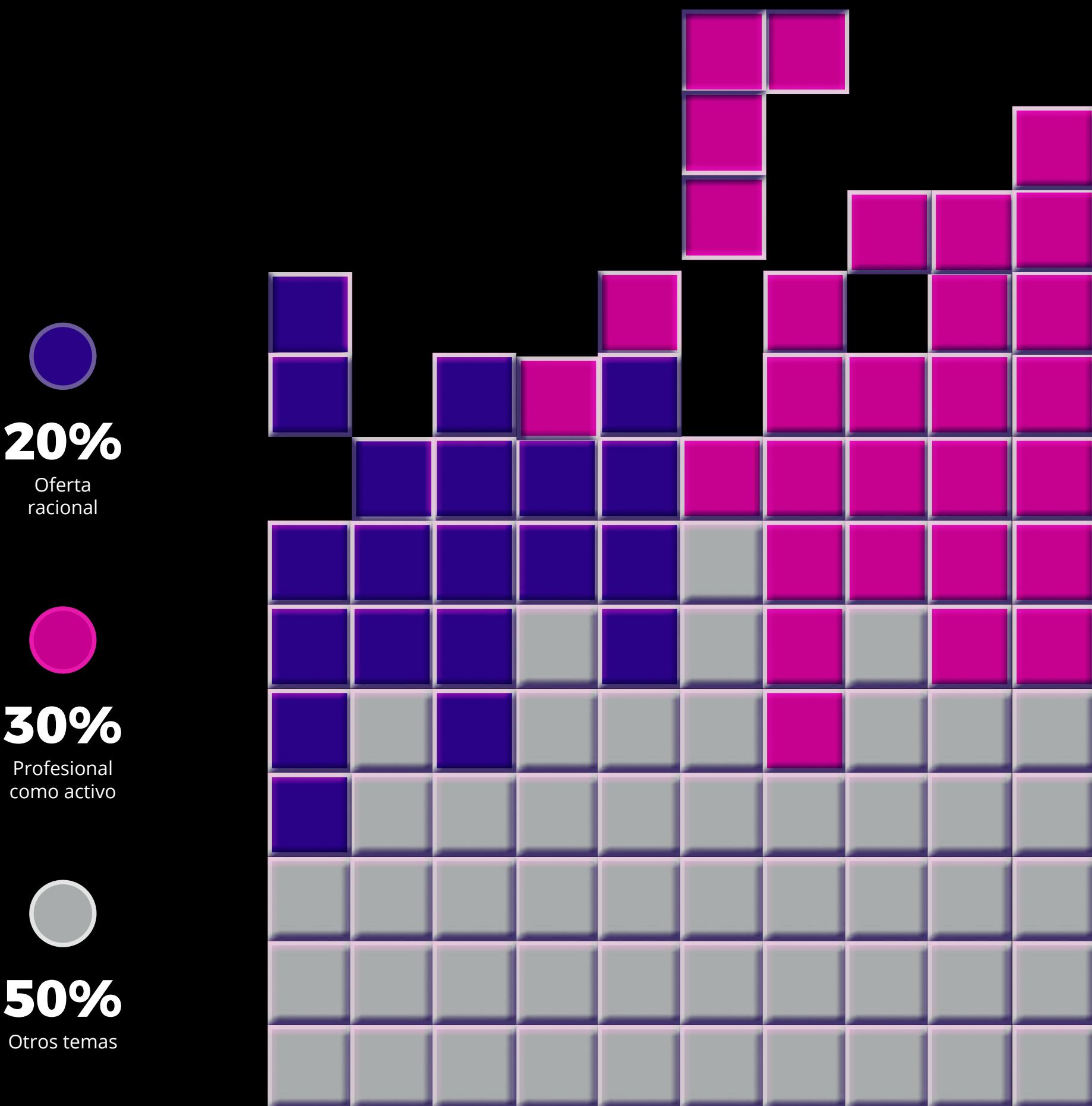
SI UNA EMPRESA SE PRESENTASE DE ESTA FORMA,  
¿TE INTERESARÍA TRABAJAR EN ELLA?

SÍ DE CABEZA **12,3%** SÍ LA  
CONSIDERARÍA  
UNA OPCIÓN **48,7%**

SOLO SI TENGO  
LA NECESIDAD **29%** NI DE BROMA **10%**

**EMPRESA****DIRECTA**

Son compañías que se presentan con una oferta racional (+20% de keywords encontradas relacionadas) apelando a elementos tangibles como "estabilidad", "desarrollo", "remuneración", "formación", y tratan al empleado como a un activo (+30% de las keywords encontradas relacionadas) refiriéndose a él como "activo", "trabajador", "recurso humano", "plantilla" o "candidato" entre otros términos.

**COMPAÑÍAS QUE HABLAN DE SU OFERTA EN TONO RACIONAL  
Y SE REFIEREN AL PROFESIONAL COMO ACTIVO**

### ¿Cómo son percibidas?

Existe una gran diferencia de percepción entre la imagen presentada en la oferta de trabajo, que genera una alta atracción, casi un 20% solicitaría el puesto sin pensarlo y casi un total de un 70% lo solicitaría. En los portales de empleo o páginas de LinkedIn desciende drásticamente el atractivo y el 55,3% de los encuestados no solicitarían el puesto.

El candidato percibe la compañía como demasiado directa y racional, lo que interpreta en ocasiones como agresiva e intimidante, y en menor medida como honesta y sincera. Considera que es un tipo de empresa muy exigente, centrada en los clientes, y que lo que más le importa son los resultados.

### LOS JÓVENES OPINAN

**“ES UNA COMPAÑÍA CON ESTÁNDARES ALTOS, COMPETITIVA Y ENFOCADA AL CLIENTE, Y PARA CUMPLIRLOS TE DICE DE FORMA CLARA Y DIRECTA QUÉ NECESITA DE TI. LO IMPORTANTE ES EL TRABAJO, QUE CUMPLAS LOS OBJETIVOS QUE TE HAN MARCADO Y TE RECOMPENSARÁ SI HACES BIEN TU TRABAJO”**

**“ME DA LA SENSACIÓN DE QUE ES UNA EMPRESA AGRESIVA. DESDE EL INICIO HABLA DE TRABAJO BAJO PRESIÓN, DE LAS GRANDES RESPONSABILIDADES QUE TENDRÁS EN TU PUESTO DE TRABAJO, PARECE QUE TODO VA A DEPENDER DE TI. ADEMÁS, SUS FRASES CORTAS Y DIRECTAS NO AYUDAN, ME ASUSTAN Y ME INTIMIDAN”**

CUANDO LEES ESTA OFERTA DE TRABAJO,  
¿TE SIENTES IMPULSADO/A A SOLICITAR  
EL PUESTO?

SÍ DE CABEZA  
**19,7 %**

SOLO SI TENGO  
LA NECESIDAD  
**24 %**

SÍ DE CABEZA  
**7,3 %**

SOLO SI TENGO  
LA NECESIDAD  
**41,3 %**

SÍ LA  
CONSIDERARÍA  
UNA OPCIÓN  
**50 %**

NI DE BROMA  
**6,3 %**

SÍ LA  
CONSIDERARÍA  
UNA OPCIÓN  
**37,3 %**

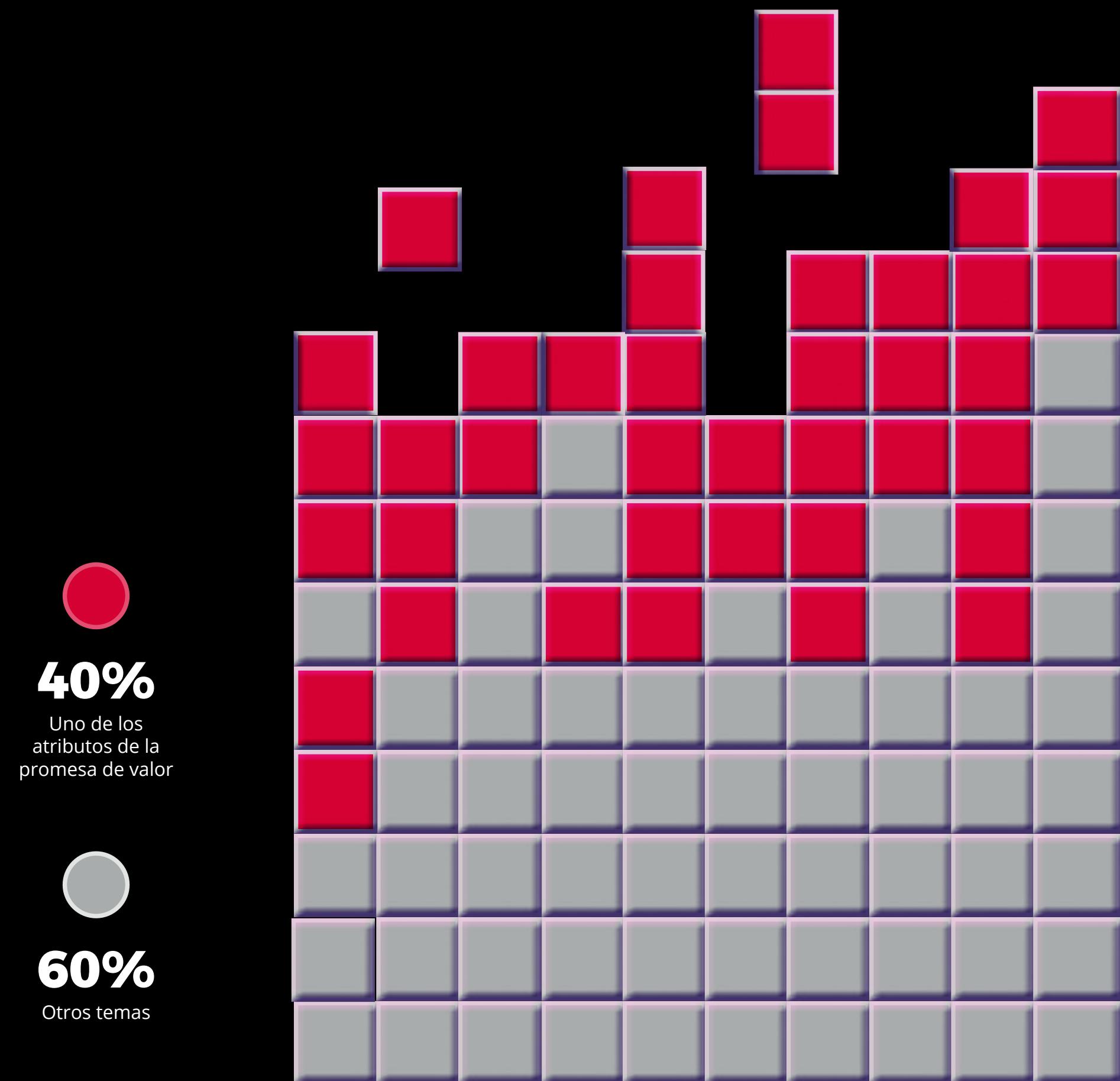
NI DE BROMA  
**14 %**

SI UNA EMPRESA SE PRESENTASE DE ESTA FORMA,  
¿TE INTERESARÍA TRABAJAR EN ELLA?

## EMPRESA **SINGULAR**

Apuestan todo por uno de los tres atributos que forman su propuesta de valor (+ del 40% de las keywords encontradas están relacionadas con uno de los atributos) como innovación, empleando términos como "transformación", "nuevas metodologías", "tecnología", "digital" o "pionera"; igualdad, usando términos como "equidad", "inclusión", "género", "trabajadores y trabajadoras", "diversidad" o "integración"; sostenibilidad con términos como "responsabilidad", "cambio climático", "medio ambiente", "social" entre otros.

**COMPAÑÍAS QUE APUESTAN TODO POR UN ATRIBUTO  
DE SU PROPUESTA DE VALOR**  
(O INNOVACIÓN O SOSTENIBILIDAD O IGUALDAD)



### ¿Cómo son percibidas?

El 68,7% de los candidatos se sienten impulsados a solicitar el puesto a través de la oferta de trabajo y al 54,3% le resulta una compañía atractiva para trabajar al conocerla a través de su portal de empleo o páginas de LinkedIn. Llama la atención que el porcentaje de candidatos que se irían de cabeza a trabajar en esta compañía según cómo se describe es bastante similar al que no lo haría ni de broma, lo que indica que en su propio posicionamiento ya descarta perfiles que de entrada pueden no sentirse identificados.

Este hecho queda reforzado en las dinámicas de grupo ya que los jóvenes consideran esencial para trabajar en este tipo de compañía compartir sus valores. Además, sienten que es una empresa cercana, que habla de futuro y que se diferencia de otras porque pone en valor atributos que consideran relevantes y atractivos. En el lado opuesto, algunos de los jóvenes destacan que la forma de describir el puesto y la compañía es demasiado compleja, que usan términos para llamar la atención y les gustaría que fuera más directa.

**“ME RESULTA ATRACTIVA: TIENE VALORES Y BUSCA EMPLEADOS QUE LOS COMPARTAN. EN ESTAS COMPAÑÍAS, COMPARTIR LA CULTURA ME PARECE SUPER IMPORTANTE”**

**“ENTIENDO QUE ES UNA EMPRESA JOVEN, MULTICULTURAL, E INCLUSIVA. SERÍA MEJOR EXPRESARLO DE FORMA SENCILLA Y DIRECTA”**

CUANDO LEES ESTA OFERTA DE TRABAJO,  
¿TE SIENTES IMPULSADO/A A SOLICITAR  
EL PUESTO?

SÍ DE CABEZA **16%**  
SÍ LA CONSIDERARÍA UNA OPCIÓN **52,7%**

SOLO SI TENGO LA NECESIDAD **22,3%**  
NI DE BROMA **9%**

SI UNA EMPRESA SE PRESENTASE DE ESTA FORMA,  
¿TE INTERESARÍA TRABAJAR EN ELLA?

SÍ DE CABEZA **10%**  
SÍ LA CONSIDERARÍA UNA OPCIÓN **44,3%**

SOLO SI TENGO LA NECESIDAD **33,7%**  
NI DE BROMA **12%**

## CINCO APRENDIZAJES GENERALES PARA

# MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LAS INICIATIVAS DE CAPTACIÓN DE TALENTO

1.

Las respuestas de los jóvenes y el contraste de las ofertas y sus reacciones, nos sirven para identificar oportunidades y áreas de mejora en el trabajo que ya están haciendo los departamentos de RRHH en captación de nuevos talentos:

### Cercana pero no tanto

La cercanía es una de las claves para conectar con los candidatos en las descripciones y ofertas de trabajo, el uso de un lenguaje informal es bien acogido por el talento aunque usado en su justa medida. La oferta, y por tanto la empresa, deben resultar atractivas pero cuidando el tono y el lenguaje para no caer en lo “excesivamente publicitario”. En este sentido, el uso de la palabra familia o conceptos similares genera reacciones opuestas: por un lado rechazo, porque piensan que si la empresa se considera su familia no facilitará la conciliación y por otro atracción, ya que lo ven como un lugar cercano donde serán acogidos. En líneas generales, se perciben mejor las ofertas de trabajo directas mientras que las páginas de carreras o los perfiles en redes sociales son los espacios para mostrar mayor empatía.

2.

### Hechos mejor que certificados

Los jóvenes demandan que las compañías demuestren con hechos lo que éstas les cuentan: “*me gustaría que me lo demostrara de forma resumida y concreta, con hechos*”. Una compañía que es sostenible, innovadora o que defiende la igualdad, **no solo debe decir que lo es, sino mostrarlo**. Apoyar estas afirmaciones con certificados o premios es un buen recurso, siempre que sirvan como refuerzo y expliquen qué hacen en su día a día para ser como dicen que son. En este sentido dos prácticas que debemos evitar son, decir cómo es la empresa sin demostrarlo o hacer una enumeración de títulos, premios o certificados. En los dos casos el candidato percibe que la empresa pone excusas e intenta demostrar lo que no es. “*Cuando se hace tanto hincapié en algo, puede ser que la empresa esté ocultando que realmente no lo es*”.

3.

### Todas las fuentes importan

Los jóvenes afirman que buscan información de la compañía antes de decidirse a enviar su solicitud. En este sentido, en el estudio detectamos diferencias sustanciales entre la percepción al leer una oferta de empleo y al consultar una página de carreras. En las compañías Directa, Protagonista y Singular a los candidatos les resulta más atractiva la imagen que proyectan las organizaciones en las ofertas de empleo y su atractivo cae en LinkedIn o en los portales empleo. En el caso de la empresa **Directa**, la diferencia entre la percepción al leer la oferta de empleo y al consultar la página es sustancial, un 25% más atractiva que el portal de empleo. Esta diferencia se reduce en la empresa **Singular** que es un 14,4% más atractiva que el portal de empleo y la compañía **Protagonista**, que resulta ligeramente más atractiva en las ofertas con un 8%. Por el contrario, el tipo de empresa **Moderada** es un 12,3% más atractiva en los portales de empleo y en las páginas de LinkedIn que en las descripciones de las ofertas. Por este motivo y para cuidar la percepción de la marca todos los puntos de contacto con el candidato son importantes.

4.

### Las propuestas no generan rechazo pero tampoco entusiasman

Todos los prototipos de compañías se mueven en niveles de aceptación similares, con porcentajes de entusiasmo ("me iría a trabajar ahí de cabeza") que no superan en ningún caso el 19,7% ni tampoco se sitúan por debajo del 7,3% y con porcentajes de rechazo ("no trabajaría ahí ni de broma") entre el 6,3% y el 14%. Es decir, la mayoría de las opiniones se encuentran en un término medio entre el "no me importaría" y el "si no tuviese otra opción". Puede ser este un síntoma de propuestas de valor poco trabajadas que si bien no generan rechazo tampoco entusiasman. Comunicar, también al talento, es elegir, las compañías que apuestan como la protagonista o la singular son las que se mueven más en los extremos y las que conseguirán unos índices de afinidad más altos con los candidatos. En definitiva, queda mucho camino por recorrer para construir marcas empleadoras con personalidades más definidas.

5.

### Construir desde el candidato y apalancados en la credibilidad no lo cambia ni la COVID-19

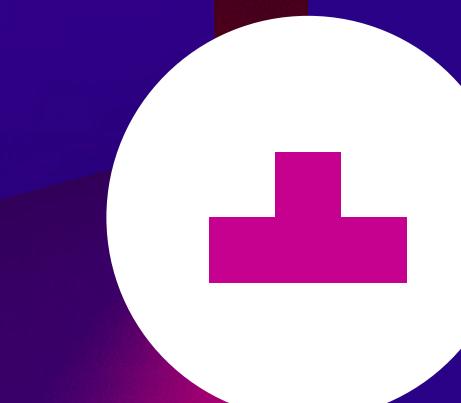
La mayoría de las afirmaciones de los jóvenes en los focus group tienen que ver con cómo les hace sentir el contenido: "me siento intimidada", "siento que puedo aportar", "siento que me están engañando". Además, todos ellos valoran positiva o negativamente el contenido en función de la credibilidad que este les transmite.

Aunque la perspectiva del mercado laboral para los próximos meses se ha visto muy afectada por el contexto de la pandemia y crisis económica y las últimas estimaciones hablan de tasas superiores al 20% de paro en 2020, el 60% de los jóvenes afirma que cómo le hace sentir la oferta de empleo sigue siendo fundamental a la hora de elegir compañía. Además, para el 90% la credibilidad que le provoca la oferta y el contenido de la empresa sigue siendo un factor fundamental a la hora de escoger empleo.

**CONCLUSIÓN**

# PRINCIPALES RETOs DEL EMPLOYER BRANDING

El estudio de Perfect Match nos permite identificar tres ejes de trabajo que podrían mejorar el éxito de las iniciativas de employer branding de las organizaciones:



## PEOPLE ANALYTICS PARA CONOCER A LOS CANDIDATOS

Para construir una estrategia de marca empleadora eficiente debemos poner al candidato en el centro y conocer sus expectativas y motivaciones. Además de los métodos tradicionales de análisis, hoy en día la tecnología, a través del Big Data, la inteligencia artificial y las técnicas de procesamiento del lenguaje natural, nos permite profundizar en las expresiones espontáneas que, como hemos visto, nos ayudan a descubrir patrones de comportamiento.

Este descubrimiento, su interpretación, y comunicación a partir de la información relacionada con los empleados, nos permitirá mejorar el proceso de toma de decisiones e identificar insights muy útiles a la hora de definir planes de acción.



## TRABAJAR LA MARCA DE FORMA COHERENTE Y CONSISTENTE

Como hemos visto, los potenciales candidatos acuden a diversas fuentes antes de decidir solicitar un empleo. Por ello es necesario que construyamos marcas empleadoras sólidas en todos los puntos de contacto, con un tono uniforme y siempre conectado con las expectativas de nuestro candidato ideal.



## CONSTRUIR LA CREDIBILIDAD

Necesitamos planes de employer branding creíbles. Para hacerlo, debemos trabajar en dos ejes: la afinidad con nuestros candidatos potenciales lo que implica de nuevo conocer sus expectativas y necesidades y el conocimiento, incrementando la notoriedad de marca a través del *storydoing* y comunicando con transparencia nuestra propuesta diferencial.

# LA METODOLOGÍA EN DETALLE

El modelo psicométrico que hemos utilizado para este análisis ha sido el Semantic Models o Análisis semántico. Existen un buen número de modelos psicométricos que utilizan como base de referencia la dimensión semántica del lenguaje. En nuestro caso, hemos utilizado técnicas NLP (Natural Language Processing) y análisis computacional de frecuencia y correlación para identificar los principales contrastes que muestran nuestras empresas a la hora de dirigirse al talento.

Para obtener las conclusiones, seguimos el siguiente proceso:

1. Seleccionamos el campo de estudio.
2. Ordenamos, analizamos y agrupamos la información para definir cuatro prototipos de compañías.
3. Medimos las reacciones de los jóvenes a través de técnicas cuantitativas y cualitativas.

## Selección del campo de estudio y enriquecimiento de datos semilla

Para acotar el campo de estudio, decidimos seleccionar las 100 empresas que más empleo generan en España según el número de profesionales que forman su plantilla actual. Incluimos empresas cotizadas, no cotizadas, estatales o semiestatales, españolas y extranjeras.

Una vez seleccionamos las compañías, identificamos fuentes digitales abiertas en las que tuviéramos disponibles transcripciones o textos directamente generados por empresas. En concreto, para cada una de las compañías, se analizaron las siguientes variables:

- Perfil de Twitter oficial: tweets emitidos desde el perfil corporativo relacionados con el empleo (empleo OR laboral) publicados desde 2019-01-01 hasta un máximo de 100.

- Página principal del perfil en LinkedIn: el feed.
- Página de "Vida en la empresa" en LinkedIn.
- Portal de empleo alojado en el dominio principal de la compañía o no.
- Las dos últimas ofertas de empleo publicadas.

**Uso de técnicas de scraping, procesamiento del lenguaje natural, modelados de frecuencia y correlación para capturar, ordenar, analizar y clasificar los datos**

Una vez seleccionados los datos semilla (las compañías y las fuentes de información) utilizamos Scripts Python a medida para la implementación de múltiples funciones de captura y procesado de información (Captura de datos de Twitter y LinkedIn, Análisis de datos basados en Pandas y Procesado NLP con SpaCy) y Node.js y Puppeteer para el scraping de textos procedentes de fuentes abiertas sin API establecida.

De esta forma, analizamos **723.636 palabras** de las cuales identificamos **15.430 keywords**, lo que nos permitió identificar a qué elementos le dan más valor las empresas cuando se

presentan a los candidatos. Con esta información, acotamos a tres los factores a tener en cuenta para determinar la forma en la que las compañías presentan su propuesta de valor al talento.

El primero de ellos es **cómo se refieren a los empleados/profesionales**. Tras un primer análisis por parte de un equipo de consultores expertos, determinamos que había dos tipos de compañías: aquellas que se refieren al empleado como un activo y aquellas que tratan al empleado como un colaborador. Tras esto, asignamos una serie de palabras clave a cada una de las tipologías.

COMPAÑERO  
IMPORTANTE PROTAGONISTA  
#PerfectMatch

COMPAÑERO  
IMPORTANTE PROTAGONISTA  
**EMPLEADO COMO COLABORADOR**  
CLAVE ÉXITO PERSONA CENTRO  
PLAZAS ACTIVAS COLABORADOR

VACANTE PUESTO DE TRABAJO  
PLAZAS ACTIVAS EMPLEADOR  
VACANTE PUESTO DE TRABAJO  
**EMPLEADO COMO ACTIVO**  
CANDIDATO EMPLEO CUBRIR PUESTO TRABAJADOR  
RECURSOS HUMANO SOLICITUD CONSUMIDOR PLANTILLA COMPETITIVO

RECURSOS HUMANO SOLICITUD  
CONSUMIDOR PLANTILLA COMPETITIVO



Por su parte, el tercer factor tenía más que ver con la propuesta de valor de la compañía, con sus valores y ejes de diferenciación. Identificamos, entonces, tres grandes territorios de referencia: **la igualdad, la innovación y la sostenibilidad**. En el caso de la propuesta de valor hemos valorado si hablan de su propuesta de valor de forma significativa para atraer a los candidatos, y si lo hacen, si es de una forma general (hablando de igualdad, innovación y sostenibilidad de forma equilibrada) o si apuestan de forma clara por una de las tres propuestas.

A partir de esta información, **inducimos modelos o prototipos de compañía** a partir de la tipología, combinación y peso (porcentaje) que le daban a cada una de las categorías establecidas.

## Por ejemplo:

Compañía A= 10% de empleado como activo, 30% empresa innovadora, 60% empresa sostenible.

## Análisis cualitativo y cuantitativo sobre cómo reacciona el talento joven ante los 4 prototipos de empresa

El prototipado nos sirvió para crear propuestas de valor y ofertas de trabajo estándar que testamos a la reacción de los jóvenes a través de técnicas cualitativas y cuantitativas.

### 1. Técnicas cualitativas: focus group

Realizamos 5 sesiones grupales con un total de 50 perfiles entre 18 y 26 años. Jóvenes en búsqueda activa de empleo con diferente formación académica; desde médicos o arquitectos, pasando por comunicadores, abogados o economistas entre otros.

Para la celebración de las sesiones escogimos el ejemplo de una compañía que cumpliera las características de su cluster de forma extrema, y creamos modelos ciegos de una oferta de empleo y de una descripción de la empresa en su página de carreras. El objetivo era observar qué reacciones provocaban los textos para comprender qué buscan o valoran los jóvenes.

### 2. Encuestas

Para completar el análisis, realizamos una encuesta a 300 jóvenes españoles entre 18 y 25 años para conocer si al leer la oferta de trabajo se veían impulsados a solicitar el puesto y si al leer el extracto de descripción de la compañía estarían dispuestos a trabajar en ella. Los ejemplos escogidos fueron los mismos que los presentados en los focus group.

Para adaptar el contenido del estudio al contexto del Covid-19, volvimos a preguntar a los participantes de los focus group qué valoraban más en las compañías tras la experiencia de la pandemia, y que consideraban más relevante a la hora de buscar empleo.

# AUTORES

**MARÍA OBISPO**

Directora del área Talent Engagement  
de LLYC en Madrid  
[mobispo@llorenteycuenca.com](mailto:mobispo@llorenteycuenca.com)

**DANIEL FERNÁNDEZ TREJO**

Director Senior de Tecnología y CTO Global  
[dfernandez@llorenteycuenca.com](mailto:dfernandez@llorenteycuenca.com)

En la elaboración también ha participado **Miguel Lucas**, Data Business Leader de LLYC y **Rocío Tornero**, consultora de Talent Engagement en LLYC.

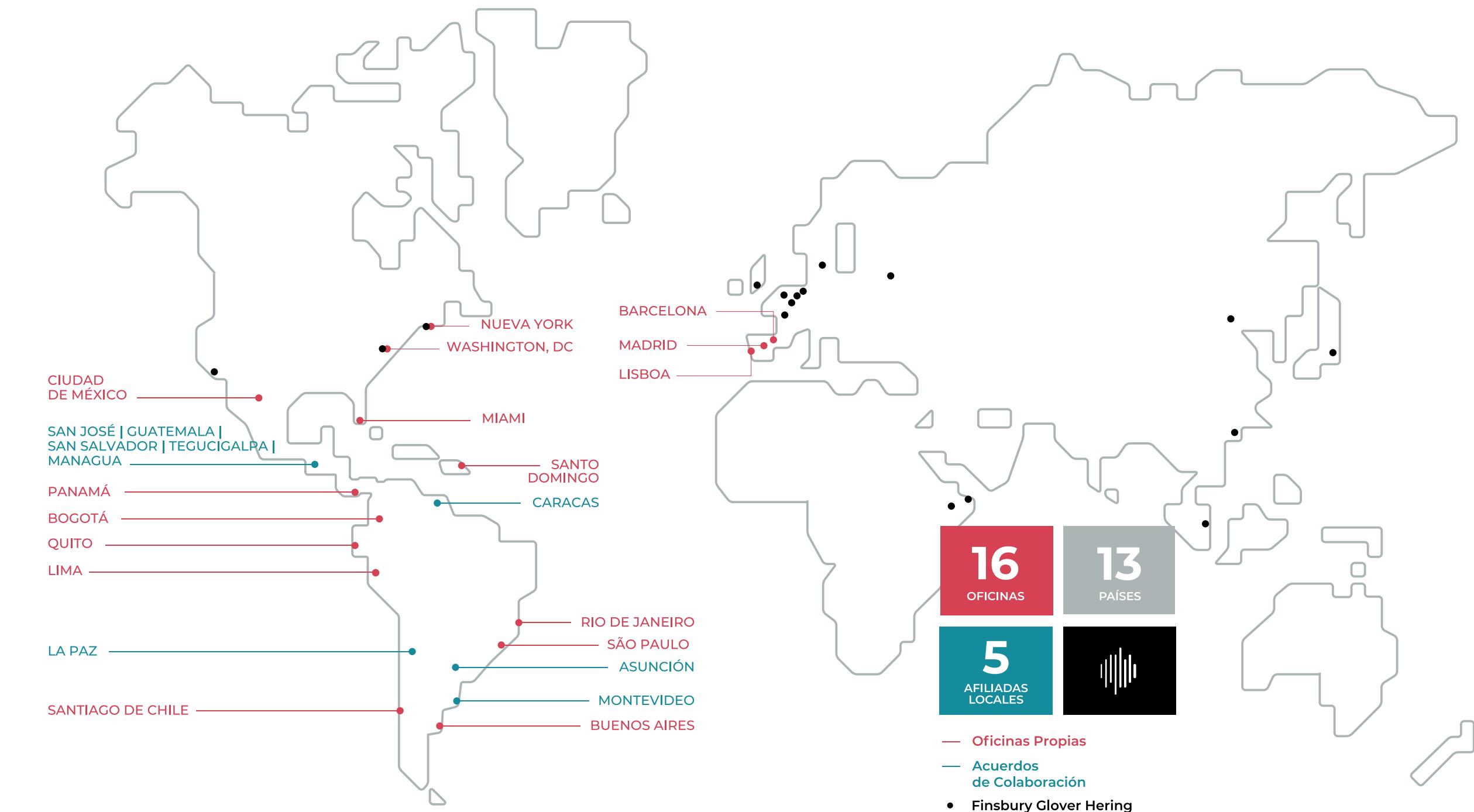
Este informe ha sido posible gracias a la colaboración de los alumnos  
de la Universidad Carlos III y de la escuela de negocios ESIC.

# CONSULTORÍA GLOBAL DE COMUNICACIÓN Y ASUNTOS PÚBLICOS

LLYC es una **Firma global de consultoría de comunicación y asuntos públicos**, que ayuda a sus clientes a la toma de decisiones estratégicas de forma proactiva, con la creatividad y experiencia necesarios, y a su ejecución minimizando los riesgos, aprovechando las oportunidades y siempre considerando el impacto reputacional. En un contexto disruptivo e incierto, LLYC contribuye a que sus clientes alcancen sus metas de negocio a corto plazo y a fijar una ruta, con una visión a largo plazo, para defender su licencia social para operar y aumentar su prestigio.

En la actualidad, LLYC tiene 16 oficinas en Argentina, Brasil (São Paulo y Río de Janeiro), Colombia, Chile, Ecuador, España (Madrid y Barcelona), Estados Unidos (Miami, Nueva York y Washington, DC), México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en el resto de los mercados de América Latina.

Las dos publicaciones líderes del sector sitúan a LLYC entre **las compañías de comunicación más importantes del mundo**. Es el número 44 por ingresos a nivel mundial según el Global Agency Business Report 2020 de PRWeek y ocupa el puesto 48 del Ranking Global 2020 elaborado por PRovoke.



**DIRECCIÓN CORPORATIVA**

**José Antonio Llorente**  
Socio Fundador y Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Enrique González**  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Nazaret Izquierdo**  
Directora Global de Talento  
nizquierdo@llorenteycuenca.com

**Cristina Ysasi-Yasmendi**  
Directora Corporativa  
cysasi@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Director de Legal & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Director Senior de Tecnología  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Socio y Global Controller  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonieta Mendoza de López**  
Vicepresidenta de Advocacy LatAm  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA Y PORTUGAL**

**Arturo Pinedo**  
Socio y Director General Regional  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Luisa García**  
Socia y Directora General Regional  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Barcelona**

**María Cura**  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**

Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com  
Muntaner, 240-242, 1º-1<sup>a</sup>  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

**Madrid**

**Joan Navarro**  
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amilio Moratalla**

Socio y Director Senior Deporte  
y Estrategia de Negocio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**

Socio y Director Senior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**

Socio y Director Senior  
Consumer Engagement  
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

**Ana Folgueira**

Socia y Directora Ejecutiva de Estudio Creativo  
afolgueira@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafra**

Director Senior Área Comunicación Corporativa /  
Financiero  
jlopez@llorenteycuenca.com

**Almudena Alonso**

Directora Senior Stakeholders Management  
aalonsog@llorenteycuenca.com  
Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

**Lisboa**

**Tiago Vidal**  
Socio y Director General  
tvidal@llorenteycuenca.com  
Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. + 351 21 923 97 00

**ESTADOS UNIDOS**

**Erich de la Fuente**  
Chairman  
edelafuente@llorenteycuenca.com

**Carlos Correcha-Price**  
CEO  
ccorrecha@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**

Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Emigdio Rojas**  
Director Ejecutivo  
erojas@llorenteycuenca.com

**Nueva York**

**Carlos Correcha-Price**  
CEO  
ccorrecha@llorenteycuenca.com

**3 Columbus Circle**

9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

**REGIÓN NORTE**

**Javier Rosado**  
Socio y Director General Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

**Ciudad de México**

**Rogelio Blanco**  
Director General  
rblanco@llorenteycuenca.com  
Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14. Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

**Javier Marín**

Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**Panamá**

**Manuel Domínguez**  
Director General  
mdominguez@llorenteycuenca.com  
Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

**Santo Domingo**

**Iban Campo**  
Director General  
icampo@llorenteycuenca.com  
Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7 Suite 702  
Tel. +1 809 6161975

**San José**

**Pablo Duncan - Linch**  
Socio Director  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr  
Del Banco General 350 metros oeste  
Trejos Montealegre, Escazú  
San José  
Tel. +506 228 93240

**REGIÓN ANDINA**

**Luis Miguel Peña**  
Socio y Director General Regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Bogotá**

**María Esteve**  
Socia y Directora General  
mesteve@llorenteycuenca.com  
Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. – Colombia  
Tel. +57 1 7438000

**Lima**

**Gonzalo Carranza**  
Director General  
gcarranza@llorenteycuenca.com  
Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel. +51 1 2229491

**Quito**

**Carlos Llanos**  
Director General  
cllanos@llorenteycuenca.com  
Avda. 12 de Octubre N24-528  
y Cordero – Edificio World Trade  
Center – Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

**Santiago de Chile**

**Marcos Sepúlveda**  
Director General  
msepulveda@llorenteycuenca.com  
**Francisco Aylwin**  
Presidente  
faylwin@llorenteycuenca.com  
Magdalena 140, Oficina 1801  
Las Condes  
Tel. +56 22 207 32 00

**REGIÓN SUR**

**Juan Carlos Gozzer**  
Socio y Director General Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

**São Paulo**

**Cleber Martins**  
Socio y Director General  
clebermartins@llorenteycuenca.com  
Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

**Río de Janeiro**

**Cleber Martins**  
Socio y Director General  
clebermartins@llorenteycuenca.com  
Ladeira da Glória, 26  
Estúdios 244 e 246 - Glória  
Río de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

**Buenos Aires**

**Mariano Vila**  
Socio y Director General  
mvila@llorenteycuenca.com  
Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

**Santiago de Chile**

**Marcos Sepúlveda**  
Director General  
msepulveda@llorenteycuenca.com  
**Francisco Aylwin**  
Presidente  
faylwin@llorenteycuenca.com  
Magdalena 140, Oficina 1801  
Las Condes  
Tel. +56 22 207 32 00

[perfectmatch.llorenteycuenca.com](http://perfectmatch.llorenteycuenca.com)