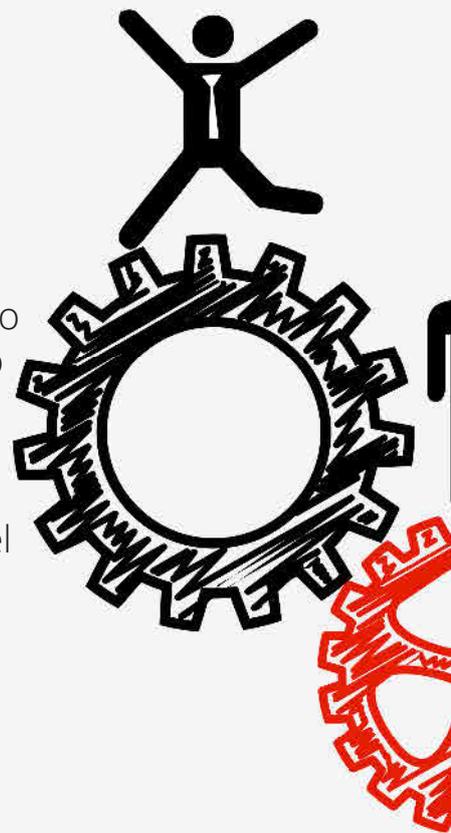


“Marketing, Recursos Humanos y marca empleadora”

Durante muchos años, la gestión de personas se ha llevado a cabo con un enfoque principalmente operativo e incluso administrativo. No obstante, la caída de la natalidad y la creciente necesidad de perfiles muy determinados han hecho que la balanza se incline a favor de las personas y las empresas se han visto obligadas a gestionar su posicionamiento en el mercado, es decir, su marca como empleadores

Miriam Aguado Hernández
Senior manager de PeopleMatters



La guerra por el talento no ha hecho más que comenzar. Conscientes de esta realidad, los equipos de Recursos Humanos deben trabajar la marca empleadora de sus organizaciones para no quedarse atrás en la batalla. Si los profesionales de marketing trabajan para captar clientes, mantenerlos y fidelizarlos, los responsables de la gestión de personas en las compañías están interiorizando que se torna necesario adquirir una perspectiva ‘marketiniana’ en aras de atraer y comprometer a los mejores.

Reconozcámoslo, “marketing” y “recursos humanos” no son dos conceptos que suelen ir de la mano ni que tendamos a asociar mentalmente. Tradicionalmente, y siendo fieles a su esencia y a su origen, ambas funciones han discurrido por vías paralelas: la una,

orientada al consumidor, al cliente, al exterior; la otra, dirigida al empleado, internamente. Así ha sido desde los inicios de la mercadotecnia y de la gestión de personal, en la base de la gestión y el management.

Sin embargo, en los últimos años las fronteras se han ido difuminando y las relaciones entre el mercado, la empresa y cuantos en ella trabajan han cambiado, dejando patente la fuerte relación que el ámbito interno y el externo guardan entre sí, así como el valor que una buena comunicación, una buena “venta”, pueden aportar al más común de los programas de gestión de personas, elevando la percepción de valor por parte de los empleados.

Y es que, en definitiva, los empleados de una organización son el “cliente”, el consumidor de sus programas de gestión, en términos de



comunicación, su audiencia objetivo. Y desde el punto de vista de la atracción de talento, el mercado laboral, los posibles candidatos, también lo son, si bien con diferentes objetivos, necesidades e implicaciones. En ambos casos, hablamos de la marca como empleador, bien con fines de reclutamiento, bien con fines de compromiso interno e identificación con el proyecto empresarial.

Si desempolvamos los manuales clásicos de marketing con los que nos iniciamos en la materia, encontraremos que las ideas básicas siguen siendo válidas. Hagamos un rápido repaso de los conceptos claves y analicemos cómo estos aplicarían a la marca como empleador. Para ello, recurriremos, en primer lugar, a las siempre útiles “4 P del marketing”, antes de analizar una de las claves del éxito: la gestión de los “momentos de la verdad”. En ambos casos, se revisan los conceptos

originales y el modo en que estos aplican en el marketing de Recursos Humanos y la marca empleadora.

Entre las ideas fundamentales del marketing clásico, las “4 P”, fueron propuestas por primera vez por McCarthy en 1960, y han mantenido su vigencia, evolucionando y adaptándose desde entonces a seis e incluso siete P. El modelo propone cuatro áreas fundamentales a definir e integrar en el denominado marketing mix, clave en cualquier estrategia de marketing. El marketing mix resulta de la combinación de estos cuatro elementos a la hora de establecer y gestionar el posicionamiento de un producto o servicio.

Trasladando el modelo al mundo de los Recursos Humanos y la gestión de personas en una organización, identificamos los paralelismos y las oportunidades que surgen para

llegar al consumidor (empleados y potenciales empleados, candidatos), poniendo en valor todo cuanto la empresa le ofrece (producto) a cambio de su tiempo, esfuerzo, cualificación (precio), trasladándole los mensajes adecuados (promoción) y reforzando su experiencia en el día a día y en cada contacto con la organización (distribución).

PRIMERA "P": PRODUCTO

A través de este primer elemento del mix, la marca ha de definir exactamente su razón de ser, la necesidad que satisface en los consumidores. A la hora de crear un producto o servicio, sus características han de basarse en la investigación y conocimiento de su mercado y consumidores objetivo, a través

de los *insights* sobre el mismo, que aportan información detallada sobre necesidades, percepciones, expectativas.

Son estos *insights*, precisamente, los que van a determinar la clave, la propuesta de valor o *Unique Selling Proposition* (USP, en sus siglas en inglés). Solo a partir de la identificación de la USP será el momento de definir las distintas características del producto o servicio: imagen, marca, *packaging*, servicios asociados, etc.

Entendemos por *Unique Selling Proposition* o propuesta de valor aquello que hace a un producto o servicio diferente a otros, y que satisface una necesidad concreta mejor que su competencia. La USP responde a la pregunta "¿Por qué comprar este producto y no otro de la competencia?" y estará en el centro de toda la comunicación a realizar sobre el mismo.

La investigación y el conocimiento del colectivo target es fundamental a la hora de identificar su "necesidad" y aquello que para ellos es importante a la hora de elegir el lugar donde trabajar



Una compañía cuyo perfil de atracción sean jóvenes titulados de cualificación generalista, ha de prestar especial atención a los canales digitales, que forman parte intrínseca de la vida de los más jóvenes

RECURSOS HUMANOS Y MARCA EMPLEADORA: LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO

Durante muchos años, la gestión de personas se ha llevado a cabo con un enfoque principalmente operativo e incluso administrativo, muy centrado en los aspectos legales, laborales y económicos de la relación empleado-empendedor. La abundancia demográfica y la consecuente balanza de poder entre ambos hacían innecesario un planteamiento diferente, en el que la percepción de valor sobre la organización por parte de sus empleados formara parte de su esquema mental y su experiencia diaria.

Actualmente, sin embargo, la caída de la natalidad y la creciente necesidad de perfiles muy determinados, aún escasos en el mercado, han hecho que la balanza se incline a favor de las personas, que pueden elegir cada vez más entre unos y otros empleadores.

Ello ha supuesto la necesidad, por parte de las empresas, de gestionar su posicionamiento en el mercado laboral, esto es, su marca como empleador. Por primera vez, ha sido necesario definir el equivalente a la USP, la denominada propuesta de valor al empleado (EVP en sus siglas en inglés).

Así, entendemos por EVP el conjunto de atributos que definen todo aquello que los empleados de una organización en particular obtienen a cambio de poner sus capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de la misma. La EVP responde a la pregunta de "¿Por qué trabajar aquí?" y a menudo se concreta en la promesa de la organización hacia las personas que la componen.

La EVP ha de cumplir una serie de características para lograr el objetivo de atraer y fidelizar el talento que requiere la organización. Estas características son:

1. Alineada con el negocio: los atributos que componen la propuesta de valor han de hablar de aquello a lo que la empresa se dedica, lo que es particular del tipo de trabajo que en ella se realiza y que refuerza, al tiempo, su posicionamiento como negocio.
2. Relevante: la EVP ha de centrarse en aquellos aspectos que sean importantes para el colectivo target de la organización, sea este potenciales candidatos (target de atracción) o actuales empleados (target de fidelización). No se trata de contar todo lo bueno que la compañía puede ofrecer, sino de hacerles llegar el mensaje sobre aquello que a ellos les importa. La investigación y el conocimiento del colectivo target es fundamental a la hora de identificar su "necesidad" y aquello que para ellos es importante a la hora de elegir el lugar donde trabajar.
3. Real: la tentación de centrar el discurso sobre los elementos relevantes que sabemos que el target quiere oír es grande. Sin embargo, también es muy peligrosa, ya que ello generaría unas expectativas erróneas en candidatos y empleados, que no podrían ser satisfechas, por lo que su efecto sería contraproducente. La clave parte nuevamente del conocimiento, en este caso de lo que la organización puede ofrecer, aquello que forma parte de su identidad y de la forma de trabajar y relacionarse; es decir, la realidad del día a día, según la cuentan los propios empleados. Será el punto de intersección entre lo que el target valora y lo que la empresa realmente ofrece, lo que determine los posibles atributos de la propuesta de valor al empleado.
4. Diferencial: los puntos anteriores son claves, pero también es crítico construir un mensaje que nos distinga de la competencia, en línea con la idea de *Unique Selling Proposition*. "¿Qué nos hace diferentes?", "¿Por qué trabajar aquí y no en la empresa de

enfrente?”. En este sentido, especificidades del sector, pero, sobre todo, lo que habla solamente de nosotros y de cómo vivimos el día a día en la compañía, deben quedar reflejados adecuadamente en la promesa como empleador.

5. Memorable: finalmente, es importante tener en cuenta que la marca ha de basarse principalmente en un concepto, reflejar dos, tres ideas fundamentales, que faciliten la asociación y el reconocimiento de marca. Los ejemplos de la marca comercial son de sobra conocidos: Volvo nos hace pensar en “seguridad”, Disney en “magia”, Coca Cola en “la chispa de la vida”, del mismo modo, Google nos sugiere imágenes de

toboganes en la oficina y flexibilidad en el entorno laboral. Ninguno de los anteriores es fruto de la casualidad, sino que aglutinan la esencia de la promesa de cada marca y es el resultado de fuertes estrategias de posicionamiento.

SEGUNDA “P”: PUNTO DE VENTA

El segundo elemento del marketing mix corresponde originalmente a la “P” de place, en inglés, que correspondería al concepto de “punto de venta”, es decir, el lugar donde el consumidor buscará el producto o servicio y donde, por tanto, este ha de ser ubicado.

A la hora de posicionar la marca de la compañía como lugar para trabajar, la estrategia ha de incorporar todo lo aprendido sobre el colectivo clave de atracción y los canales más adecuados



Lejos de contar lo que a la empresa le parece interesante, la web de empleo debe ser, ante todo, útil desde el punto de vista del usuario

La propuesta de valor al empleado de Apple (<http://www.apple.com/jobs/es/>)



Disfruta del trabajo de tu vida.

En Apple no solo creamos productos. Creamos maravillas que han revolucionado sectores enteros. La diversidad de personas e ideas inspira la innovación que hay en todo lo que hacemos: desde nuestra increíble tecnología al excepcional compromiso que mantenemos con el medio ambiente. Únete a Apple y ayúdanos a mejorar el mundo.

canales más adecuados para llegar hasta ellos y transmitirles la EVP. La demografía del colectivo, información generacional, así como información cualitativa recabada en colaboración, por ejemplo, con los centros educativos claves, determinarán los puntos en los que ubicar el mensaje.

Dichos puntos variarán, muy probablemente, en función del negocio, de la cualificación y especialidad que se busque en los candidatos, así como de su edad y hábitos tecnológicos y relativos al consumo de información.

Nuevamente, serán los *insights* obtenidos inicialmente y a lo largo de la vida del producto, así como los momentos de uso o consumo, los que determinen su ubicación idónea, en función de lo que conocemos sobre los consumidores target, sus hábitos, percepciones, expectativas, etc.

En el mundo del consumo, la definición de los canales de distribución, el modo en que el producto es accesible para el consumidor, es un factor determinante y clave en la estrategia de marketing.

RECURSOS HUMANOS Y MARCA EMPLEADORA: ESTAR DONDE ELLOS ESTÁN

A la hora de posicionar la marca de la compañía como lugar para trabajar, la estrategia ha de incorporar todo lo aprendido sobre el colectivo clave de atracción y los

Por ejemplo, una compañía cuyo perfil de atracción sean jóvenes titulados de cualificación generalista, ha de prestar especial atención a los canales digitales (páginas web, redes sociales, portales de empleo, etc.), que forman parte intrínseca de la vida de los más jóvenes, y que serían su principal punto de información en el momento de buscar un trabajo. Además, al dirigirse a un público tan amplio, las redes sociales se convierten en la mejor vía, perdiendo peso, por ejemplo, los tradicionales anuncios en prensa de épocas anteriores.

Puede darse la circunstancia de que el perfil de atracción sean jóvenes titulados, pero con una cualificación específica, por ejemplo, abogados. En este caso, la estrategia de "punto de venta" habrá de contemplar, además de los canales digitales mencionados, otros canales más enfocados, como pueden ser publicaciones especializadas o las universidades y

La web de empleo de una compañía debe estar a la altura de las expectativas del usuario y, sobre todo, alineada con el posicionamiento y la estrategia de marca empleadora

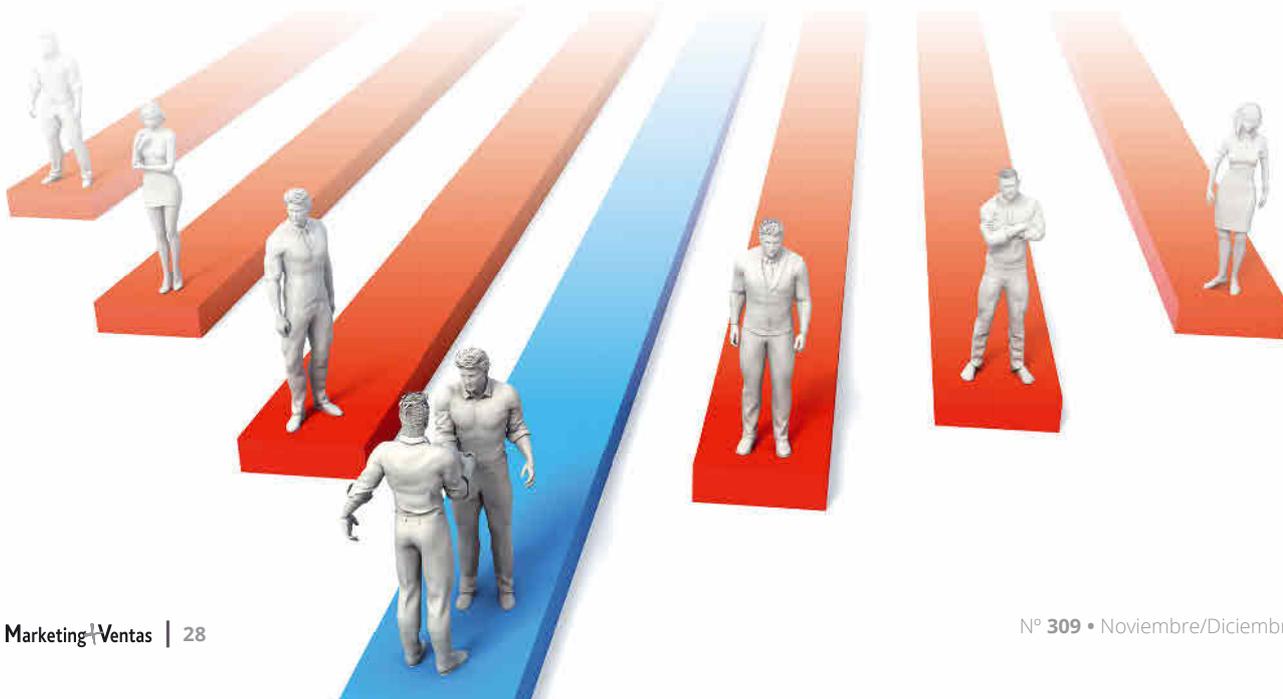
Dimensión y alcance de las redes sociales en la búsqueda de empleo

1. El 83% de los usuarios utilizan las redes sociales para buscar empleo.
2. Los portales web de empleo se mantienen como la primera opción a la que acuden los candidatos que están en búsqueda activa de empleo en España, recibiendo la confianza del 99% de los usuarios.
3. Las páginas web de las empresas y las empresas de selección son los otros dos canales más utilizados por los usuarios, aunque a bastante distancia del primero.
4. Tres de cada cuatro usuarios han enviado su CV a ofertas de empleo difundidas a través de redes sociales.
5. El 42% de los candidatos afirman que las empresas se han puesto en contacto con ellos a través de redes sociales en relación a una oferta de empleo en, al menos, una ocasión.
6. El 70% de los usuarios consideran que las redes sociales son una alternativa interesante a los canales más convencionales para encontrar empleo.
7. Entre los motivos de índole profesional que más influyen en los candidatos a la hora de usar las redes sociales están: inscribirse a ofertas de empleo (87%), buscar empleo (85%), conocer las últimas novedades de su ámbito profesional (82%) y establecer y mantener contactos profesionales (82%).

FUENTE: Informe Infoempleo - Adecco "Redes sociales y mercado de trabajo" 2015

facultades de Derecho más importantes o más cercanas a su ámbito geográfico, combinando acciones online con iniciativas presenciales a través de las cuales trasladar igualmente su mensaje.

¿Y si la compañía busca incorporar profesionales con experiencia, posiblemente trabajando en otras compañías, pasivos o buscando activamente nuevos proyectos? En este caso, el análisis del target nos ofrecerá igualmente la



Aspectos como el horario de trabajo, el ritmo y la exigencia, el estilo de dirección, la ubicación del centro de trabajo, o el grado en que el puesto a ocupar le permite desarrollarse profesionalmente, son ejemplos de “precio” para el candidato

respuesta. A los medios más evidentes, como pueden ser plataformas tecnológicas como LinkedIn, añadiríamos muy posiblemente la colaboración con terceros como consultoras de selección que nos ayuden a dirigirnos directamente al perfil. En todos estos canales será necesario asegurar que el candidato, nuestro “consumidor”, va a encontrar un mensaje homogéneo y alineado con la propuesta de valor al empleado definida por la compañía.

Un elemento crítico en la estrategia de distribución del mensaje es, en este contexto, la página web de empleo de la compañía. No solo porque, como se ha detallado, es una de las primeras fuentes consultadas a la hora de informarse sobre una compañía como lugar para trabajar, sino porque el resto de canales digitales (redes sociales, principalmente), pivotan sobre la información publicada y ofrecida mediante la web de empleo, y con frecuencia redirigen a ella para recoger los datos e interés del candidato. Es por ello, que la web de empleo debe estar a la altura de las expectativas del usuario y, sobre todo, alineada con el posicionamiento y la estrategia de marca empleadora.

Algunas de las claves:

- **Accesibilidad:** la web de empleo debe ser fácil de encontrar, bien a través de la búsqueda directa desde la home, bien a través del uso de buscadores como Google. La facilidad para encontrarla, seguida de la facilidad de uso y navegación, son el primer paso. Adicionalmente, dada la alta penetración de *smartphones* y dispositivos móviles en nuestro mercado, desde los cuales se realiza la búsqueda de información, hacen especialmente importante que la página web sea *responsive* y se visualice adecuadamente desde los diversos dispositivos.
- **Utilidad:** lejos de contar lo que a la empresa le parece interesante, la web de empleo debe ser, ante todo, útil desde el punto de vista del usuario. En el caso de la búsqueda

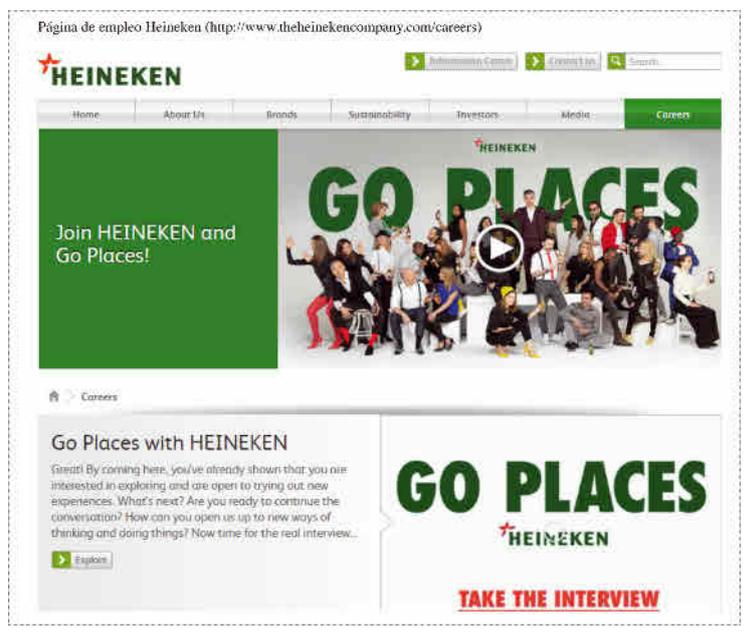
de empleo, esto quiere decir que el usuario debe ser capaz de encontrar la información básica sobre la compañía, pero también sobre el proceso de selección y los pasos a seguir para formar parte de él. Menos es más y con el menor número de clics para incrementar la ratio de permanencia.

- **Contenidos:** en un momento en el que la información es una constante y cuesta captar la atención del usuario, las compañías, al igual que las marcas, recurren al “pull” frente al “push”, ofreciendo contenidos de interés, contando historias (*storytelling*) y creando vínculos con su público objetivo a través de elementos inspiracionales, emocionales. La web de empleo y su reflejo en las redes sociales permiten que un buen contenido se convierta en viral y consiga el efecto deseado.
- **Multimedia:** la página de empleo ha de reflejar la propuesta de valor al empleado, no solo textualmente, ofreciendo información detallada, sino también transmitiendo aspectos emocionales, personales, y dinamizando la información a través de diversos soportes: textos, imágenes, video, integración de las redes sociales, todo ello facilita el *engagement* del usuario y refuerza la experiencia.

Como ejemplo de gran multinacional conocida por todos, la página de empleo corporativa de la cervecera Heineken transmite, de un modo alineado con el posicionamiento comercial de sus marcas, las razones por las que trabajar en la compañía. Una de sus campañas de marca empleadora, *The candidate*, dio la vuelta al mundo tras convertirse en viral a través de redes sociales. La campaña reforzaba tanto la esencia de la marca comercial como la experiencia de empleo, reforzando el posicionamiento de la compañía como un gran lugar para trabajar.

Recientemente, Heineken ha lanzado una nueva campaña #GoPlaces, también orientada a la atracción de talento joven y reforzando

Página de empleo Heineken (<http://www.theheinekencompany.com/careers>)



pagar?" "¿Cuánto cuestan los productos de la competencia?" forman parte del proceso de definición de la política de precios del producto. Un precio demasiado alto puede sacar el producto de mercado, pero un precio demasiado bajo también puede dar al traste con la percepción de valor y el posicionamiento global del mismo.

RECURSOS HUMANOS Y MARCA EMPLEADORA: ALINEAR EXPECTATIVAS

Al hablar de marca empleadora, el "precio"

ideas como la experimentación, la internacionalidad, la diversión..., al tiempo que fomenta la interacción a través de la participación en una "entrevista virtual".

TERCERA "P": PRECIO

El tercer elemento del marketing mix corresponde a la "P" de "precio", es decir, la cuantía que el consumidor estará dispuesto a pagar a la hora de adquirir el producto o servicio. Evidentemente, la estrategia de precios se trata de un elemento crítico, no solamente al incidir directamente sobre los ingresos, sino porque ha de encajar con el posicionamiento global del producto, los precios de la competencia y las expectativas del consumidor.

Preguntas como "¿Cuánto está dispuesto a pagar un consumidor por mi producto?" "¿Cuánto esperaría pagar?" "¿Cuánto puede

correspondería a aquello que el potencial candidato habría de "pagar" o sacrificar con respecto a su situación de partida, al plantearse incorporarse a la nueva compañía, ya sea como primer empleo o como un cambio profesional.

En este contexto, alguien que busca un primer empleo y se siente atraído inicialmente por una compañía, identificará y valorará los elementos conceptualmente adversos implicados en su decisión: aspectos como el horario de trabajo, el ritmo y la exigencia, el estilo de dirección, la ubicación del centro de trabajo, o el grado en que el puesto a ocupar le permite desarrollarse profesionalmente, son ejemplos de "precio".

CUARTA "P": PROMOCIÓN

Para los profanos, es este cuarto elemento del marketing mix el que más se asocia con

Una buena estrategia de promoción allanará el camino, contribuyendo a reforzar la necesidad en el consumidor, generar la asociación del producto con su satisfacción, diferenciarlo de la competencia y facilitando la información necesaria para la compra

Para alguien que cambia de trabajo, el otro lado de la balanza incluirá el coste del cambio, la dificultad de adaptación inicial al nuevo entorno, nuevos compañeros, nuevas habilidades y conocimientos, puede que incluso suponga una pérdida a nivel salarial o una ralentización de su progresión. En la medida en que dicho "precio" tenga sentido en un planteamiento a largo plazo o se vea compensado por el resto de elementos de la oferta (la EVP), tomará una decisión favorable o mantendrá el statu quo. Google careers (<https://www.google.es/about/careers>)

gares más adecuados. Todo ello buscando mover al consumidor hacia el punto de venta y generar la compra del producto.

Una buena estrategia de promoción allanará el camino, contribuyendo a reforzar la necesidad en el consumidor, generar la asociación del producto con su satisfacción, diferenciarlo de la competencia y facilitando la información necesaria para la compra.

RECURSOS HUMANOS Y MARCA EMPLEADORA: PLAN DE EMPLOYER BRANDING

Finalmente, con el resto de las "P" alineadas, la estrategia de marca empleadora identifica y ejecuta

el concepto de marketing, al contar con una fuerte componente de comunicación, que le otorga una mayor visibilidad e impacto sobre el consumidor e, indirectamente, sobre el mercado en general.

La estrategia de promoción del producto recoge todas aquellas acciones dirigidas a trasladar la propuesta de valor del producto al consumidor final de una manera relevante para este. Así, su definición parte nuevamente del conocimiento del consumidor y del mercado, permitiendo la identificación de mensajes claves en torno a la USP y la selección de los canales más adecuados para hacer llegar el mensaje en el momento y lu-

todos los programas, acciones, iniciativas a través de los cuales la organización trasladará a su mercado, a sus "consumidores", su propuesta de valor al empleado, transmitiéndoles lo que hace a la compañía diferente, única, como lugar para trabajar. Información, datos, pero también experiencias y testimonios, elementos emocionales combinados con elementos racionales, que juntos generan la percepción de marca y alinean mercado, expectativa y realidad.

Con un enfoque tradicional a la hora de identificar las acciones a llevar a cabo para llegar y tener impacto sobre el colectivo objetivo, el plan de Employer Branding identifica di-

Encuentro Afterwork Recruiting Erasmus 2016 (<https://www.recruitingerasmus.com>)

Encuentro Afterwork Recruiting Erasmus 2016 (<https://www.recruitingerasmus.com>)

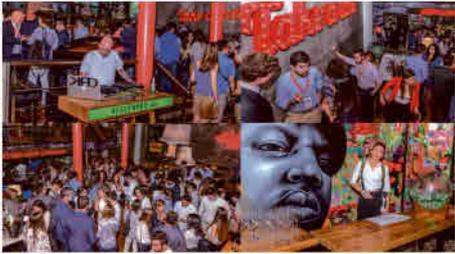


Recruiting Erasmus cierra su octava edición con un encuentro entre estudiantes internacionales y grandes compañías

AFTERWORK / PeopleMatters y HEINEKEN España organizan por quinto año consecutivo un evento cuyo objetivo es fomentar el networking entre alumnos y empresas participantes en esta iniciativa.

La cita tuvo lugar en un local moderno y vanguardista de Madrid, que el pasado martes 7 de junio acogió el quinto encuentro Afterwork organizado por la consultora especializada en gestión de personas PeopleMatters y HEINEKEN España. Más de 150 jóvenes participantes en el programa Recruiting Erasmus se reunieron de forma distendida con representantes de los departamentos de Recursos Humanos de las empresas socias. Las compañías que han participado en esta edición son AbbVie, Accenture, Airbus Group, A.L.D., Ahlads, BBVA, Bunnos, Sabadell, CEPSA, CLH, Cosentino, Gas Natural Fenosa, HEINEKEN España, Inditex, los principios y valores de una compañía. Marcos para saber si es tu sitio ideal", comentó.

Marcos Álvarez tiene 24 años y recientemente acabó sus estudios de Arquitectura en la Universidad Politécnica de Madrid. Previamente estuvo de Erasmus en Padua, una ciudad situada al noreste de Italia. Se enteró de la celebración de este original encuentro a través de una newsletter del programa. "Me pareció un evento fantástico. Además



este caso, de la marca empleadora.

■ Acciones Branding2Management: dada la criticidad que la Dirección y los gestores de equipos tienen sobre la experiencia en el trabajo, la identificación con el proyecto y la decisión de continuar en la compañía, estas acciones cobran especial importancia, potenciando la sensibilidad de la Dirección hacia ello y facilitando los mensajes y herramientas adecuados.

ferentes áreas de actuación, en torno a las cuales girarán las distintas iniciativas, de diversa naturaleza:

- Acciones Branding2Market: dirigidas al mercado y comunidad de negocios en general, su objetivo es contribuir a crear una imagen de base, previa incluso a dirigirse a posibles candidatos, pero que alinean percepciones de distintos jugadores y prescriptores, y facilitan la identificación con la compañía.
- Acciones Branding2Candidates: su objetivo fundamental es captar posibles candidatos para incorporar a los procesos de selección, candidatos adecuados en "cantidad" y en "calidad" (ajuste a perfil).
- Acciones Branding2Employees: todas aquellas acciones dirigidas a los empleados actuales de la compañía, y cuyo objetivo fundamental es reforzar su decisión de trabajar en ella, generar orgullo y sentimiento de pertenencia, convirtiendo a los empleados en "embajadores de marca", en

UN MUNDO DE EXPERIENCIAS: LOS "MOMENTOS DE LA VERDAD"

De acuerdo a la definición que realizara por primera vez Alan Lafley, CEO de Procter & Gamble, en 2005, los "momentos de la verdad" se refieren a aquellos en los que el consumidor interactúa con una marca, producto o servicio, y que crean o modifican su percepción sobre dicha marca, producto o servicio. Inicialmente, Lafley se refirió a dos momentos de la verdad:

- El primer momento de la verdad (FMOT en sus siglas en inglés): aquel en que un consumidor o usuario toma contacto con el producto por primera vez, ya sea en tienda o en su vida cotidiana.
- El segundo momento de la verdad (SMOT): el consumidor adquiere el producto y experimenta en primera persona el grado en que este se ajusta a la "promesa" de la marca, producto o servicio.

Todos los momentos de alto impacto en la vida laboral de un trabajador, gestionados adecuadamente, pueden reforzar la percepción y la sensación de estar o haber estado en un buen lugar para trabajar

Posteriormente, el modelo evolucionó hasta incorporar un tercer momento de la verdad (TMOT), que corresponde a la reacción del consumidor hacia la marca, pudiendo convertirse en defensor y promotor de la misma, a través de sus comentarios y referencias en su entorno directo, real o digital.

Más recientemente, en 2012, Sam Sebastian, de Google, definió un nuevo MOT en su intervención en el Content Marketing World del mismo año: el Zero Moment Of Truth (ZMOT) de Google. Según una reciente investigación realizada por la compañía sobre el modo en que los consumidores se informan en línea a la hora de obtener información y formarse una opinión sobre un producto concreto, dicho momento se convierte en crítico e influye directamente en la decisión de compra. Así, el ZMOT se adelanta al FMOT como primer punto de contacto gestionable por la marca a partir del primer estímulo que alcanza al usuario. Dicha teoría apoya las estrategias orientadas al SEO y el posicionamiento online de las marcas.

El igual que con el resto de elementos cubiertos en las páginas anteriores, los momentos de la verdad y la experiencia consumidor-marca resultan aplicables a la gestión de la marca empleadora, tanto interna como externamente, a través de los puntos de contacto con candidatos y/o con empleados:

i. Experiencia de candidato

- La idea parte de la base de que la imagen de marca se construye desde el primer contacto entre el posible candidato y la compañía, y a lo largo de todo el proceso de selección.
- El modo en que un candidato se informa sobre las oportunidades en la compañía, sobre el tipo de profesionales que en ella trabaja, el propio proceso de selección digital (tecnología) y personal (entrevistas), la impresión que causan las oficinas, las personas con las que interactúa, el modo en que se le

informa del momento del proceso en que se encuentra y los próximos pasos, e incluso la decisión final, sea positiva o negativa, representan los momentos de la verdad y causan una u otra impronta. Estos momentos han de ser identificados y cuidados especialmente, alineando con la “promesa”.

ii. Experiencia de empleado

- La experiencia como empleado una vez la persona se ha incorporado a la organización, cuenta con sus propios momentos de la verdad, que son especialmente importantes por su efecto a la hora de reforzar la decisión de incorporarse y de generar satisfacción y orgullo de pertenencia.
- Entre los momentos de la verdad básicos de un empleado estaría el proceso de acogida a la organización, la llegada al lugar físico de trabajo, la formación inicial, la evaluación del desempeño, el proceso de revisión salarial, los cambios de puesto o nivel de responsabilidad (promociones), una asignación a otro país y, por supuesto, el momento de la salida de la organización, voluntaria o no. Todos son momentos de alto impacto que, gestionados adecuadamente, pueden reforzar la percepción y la sensación de estar o haber estado en un buen lugar para trabajar.

Hemos desmigado los distintos elementos que, tal y como proponen las teorías clásicas del marketing, pueden ayudarnos a definir y gestionar la marca de una compañía como lugar para trabajar. Los paralelismos son evidentes, e incluso muchas de las herramientas a utilizar son las mismas, con un objetivo y foco diferentes. La noción del candidato o el empleado como consumidor es la clave para un nuevo enfoque basado en la premisa de que la percepción es algo gestionable, sobre lo que es posible actuar para alinear a nuestro target de atracción con el proyecto empresarial. A partir de ahí, las posibilidades son infinitas y la creatividad desde el rigor, la mejor arma. ■