

# *Empresas que dejan huella*

Employer Branding en  
una sociedad conectada



.....  
**Las personas son las auténticas generadoras de riqueza económica.**

La guía definitiva para aplicar las nuevas estrategias  
de *Employer Branding* en tu empresa.

.....

**Miriam Aguado • Alfonso Jiménez**

.....  
Gestión de personas peoplematters  
.....



*Empresas que dejan huella*





PEOPLEMATTERS

# *Empresas que dejan huella*

*Employer Branding en una sociedad conectada*

Miriam Aguado y Alfonso Jiménez (coord.)



ALMUZARA

Primera edición: febrero de 2017

© PEOPLEMATTERS, 2017

© EDITORIAL ALMUZARA, S.L., 2017

© MATERIAL GRÁFICO Y FOTOGRÁFICO: PEOPLEMATTERS

Reservados todos los derechos. «No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea mecánico, electrónico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.»

EDITORIAL ALMUZARA • COLECCIÓN PEOPLEMATTERS

Director editorial: ANTONIO E. CUESTA LÓPEZ

Edición de ANTONIO DE EGIPTO

[www.editorialalmuzara.com](http://www.editorialalmuzara.com)

[pedidos@editorialalmuzara.com](mailto:pedidos@editorialalmuzara.com) — [info@editorialalmuzara.com](mailto:info@editorialalmuzara.com)

ISBN: 978-84-16776-85-6

Depósito Legal: CO-117-2017

Hecho e impreso en España — *Made and printed in Spain*

*A todos los profesionales de nuestro equipo, de los que aprendemos el valor del rigor profesional y la fuerza de los principios. A todos nuestros clientes que con su confianza nos ayudan a estar entre los mejores. A nuestras familias que nos apoyan y nos transmiten la energía para seguir construyendo nuestro futuro. A todos los amigos que conforman nuestra red y que, de alguna manera, son parte de nuestro éxito*

Alfonso Jiménez

*A Miguel, Lucía y Miriam, cuyas sonrisas dejan todos los días la mejor de las huellas en mi corazón*

Miriam Aguado



## AUTORES

Alfonso Jiménez  
*Socio Director. PeopleMatters*

Miriam Aguado  
*PeopleMatters*

Irene Arensburg  
*PeopleMatters*

Carlos Crespo  
*PeopleMatters*

José María Cubillo, PhD  
*Director de programas internacionales de marketing.  
ESIC, Business & Marketing School*

Elena Martín Toscano  
*Directora de Recursos Humanos, Biogran*

Brett Minchington  
*Chairman, CEO. Employer Brand International*

Julián Hoyos  
*Responsable de Recursos Humanos. OCU  
(Organización de Consumidores y Usuarios)*

Javier Vega  
*Subdirector de Experiencia del Empleado, Employer  
Branding y SAE. Gas Natural Fenosa*

Antonio Casado  
*Responsable de Employer Branding. Gas Natural Fenosa*

Emili Pascual  
*Director de Employer Branding. Banco Sabadell*

Luis J. Blas  
*HR Director Iberia & Premium Cigar Division. Altadis*

Alicia A. Garibaldi  
*Associate Director, B2B Marketing. Glassdoor*

Elvira Suárez  
*Employer Branding. CEPSA*

David Barreales  
*Cultura e Innovación en Recursos Humanos. CEPSA*

Irene Martínez  
*HR Project Manager. Top Employers Institute Spain*

José María San Segundo  
*Consejero Delegado. MERCO*

Manuel Sevillano  
*Director General. MERCO*

Mónica Gálvez  
*Directora editorial. Custommedia.  
Editora. TalentStreet*

Olga Lupión  
*Directora de Atracción y Desarrollo de Talento. Securitas Direct*

Nuria Rexach  
*Responsable de Selección. Cuatrecasas*

Reyes Sanz  
*Head of Digital Marketing & Recruitment Marketing. Accenture*

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN. <i>Employer Branding</i> : un imperativo para hacer buenos negocios.....	13
I. CONTEXTO. UN MUNDO QUE DEMANDA BUENAS EMPRESAS	
PARA TRABAJAR.....	25
El talento joven en nuestro país.....	27
GENERACIONES QUE CONVIVEN.....	35
<i>Employer Branding</i> generacional: el caso de los <i>baby boomers</i> .....	37
Atraer y retener a la generación del milenio: algunas claves .....	49
Conectando con la generaciónZ.....	61
EDUCACIÓN Y EMPRESA .....	69
El <i>Employer Branding 3.0</i> y las Factorías de Talento Joven.....	71
DIGITALIZACIÓN Y PERSONAS .....	83
¿Cómo cambia la gestión de personas con la digitalización de los negocios?.....	85
TENDENCIAS INTERNACIONALES .....	89
Una perspectiva global sobre <i>Employer Branding</i> .....	91
II. EMPLOYER BRANDING 101: CONCEPTOS BÁSICOS .....	103
<i>Marketing</i> , recursos humanos y marca empleadora .....	105
<i>Employer Branding</i> e investigación de mercados.....	121
POSICIONAMIENTO INTERNO, <i>ENGAGEMENT</i> Y EXPERIENCIA DEL EMPLEADO.....	135
Recursos Humanos, función de experiencias.....	137
OCU: una experiencia de empleado vinculada a la transformación.....	143

POSICIONAMIENTO EXTERNO Y EXPERIENCIA DEL CANDIDATO	153
Búsqueda de empleo en la era digital: la experiencia del candidato.....	155
«Un mundo por descubrir, Gas natural Fenosa» .....	166
III. ESTRATEGIA Y ACTIVACIÓN DE MARCA .....	177
BRANDING 2 EMPLOYEES .....	179
Gestión del compromiso: la experiencia de Banco Sabadell .....	181
«Gestión del talento senior»: el valor de la experiencia	190
BRANDING 2 CANDIDATES.....	199
Candidatos: los clientes de la marca como empleador	201
Estrategias de <i>Employer Branding</i> en un entorno digital.....	209
Aplicaciones móviles para difundir la marca como empleador.....	216
Glassdoor: la importancia de la transparencia .....	223
«Cepsa. Talent Call», programas de becas para atraer al talento joven .....	229
Comunicación digital: el caso «Recruiting Erasmus» ..	241
BRANDING 2 MARKET .....	249
Certificación Top Employers: organizaciones sobresalientes, relevantes y diferentes .....	251
Monitores de reputación corporativa para la atracción de personas .....	263
TalentStreet entra en las empresas para mostrar cómo son desde dentro.....	272
El <i>storytelling</i> para comunicar mi marca como empleador.....	279
El valor del empleado: construyendo digitalmente marca de empleador .....	287
Cuatrecasas: Transmitir el diferencial como clave para la atracción .....	294
MEDICIÓN Y ROI .....	305
El retorno de la inversión en <i>Employer Branding</i> .....	307
IDEAS FINALES.....	317
Catorce preguntas y una conclusión.....	319
AGRADECIMIENTOS.....	335



# INTRODUCCIÓN



## EMPLOYER BRANDING: UN IMPERATIVO PARA HACER BUENOS NEGOCIOS

Alfonso Jiménez  
*Socio Director. PeopleMatters*

Actualmente estamos viviendo cambios constantes en la sociedad que obligan a ajustar de manera rápida las estrategias empresariales. Tenemos que anticiparnos, tenemos que pensar, crear, actuar con excelencia, hacer más y mejor con menos coste y todo esto solo lo podemos lograr a través de Personas con Talento.

Por eso, hoy las empresas, además de competir por los clientes, por el capital, por la tecnología, tienen una gran batalla que librar, la batalla por los mejores, aquellos que marcan diferencias, aquellos que se automotivan, aquellos que crean, que innovan, que emprenden, que se mueven con soltura en entornos competitivos e internacionales, aquellos que tienen las mayores dosis de talento.

Y ésta es la principal batalla empresarial del siglo XXI. Las mejores empresas serán las que sean capaces de atraer, retener, desarrollar y aflorar las personas con más talento.

Por eso, cada día son más las empresas que consideran a sus profesionales como la mayor fuente de ventaja competitiva. Muchas de ellas abrazan la idea de convertirse en «la mejor empresa para trabajar», es decir, resultar atractivas y atraer a los mejores profesionales, independientemente del nivel o tipo de puesto que ocupan. Tener los mejores es y debe ser una obsesión del *management* moderno. Los mejores en cada nivel, puesto y actividad, desde las más básicas a las más técnicas, desde las más operativas a las más genéricas y estratégicas.

Y esto es así, además, en un momento en el que el servicio sustituye al producto, o al menos crece a un ritmo muy superior en el PIB mundial, y en el que los datos y el conocimiento sustituyen a la «mano de obra» del siglo XX. Las claves de los negocios de hoy están más relacionadas con el servicio, el conocimiento, la información, el talento, la marca, los intangibles, la tecnología, que con los productos en sí.

Al mismo tiempo, hemos vivido en los países desarrollados un cambio social tremendo en los índices de nuestras natalidades. Este cambio social está teniendo importantes secuelas demográficas: menos hijos, menos trabajadores autóctonos, envejecimiento de la población y llegada masiva de inmigrantes. Todo ello está conformando una nueva sociedad más individual, con otros valores y con nuevos problemas, como la integración de la inmigración, la asistencia social a la tercera edad o la convivencia intergeneracional en la sociedad y en nuestras empresas.

Cada año llegan al mercado laboral menos jóvenes. Los *millennials* ya son una parte importante de nuestra población activa y ocupada y son un vector adicional a la diversidad en nuestras empresas.

Ambos temas críticos, la importancia creciente de las personas y su talento en los negocios y la reducción de los profesionales con talento en el mercado, hacen que las empresas se estén planteando muy seriamente sus políticas de Gestión de las Personas y su Talento.

Las políticas de las que venimos tienen que cambiar, ya que en muchos casos fueron construidas en una economía de producción, no de servicios, y en un mercado laboral de alta oferta al que estábamos acostumbrados, como consecuencia del *baby boom* de generaciones anteriores.

En este contexto de replanteamiento radical de las políticas de Gestión de las Personas y su Talento, las empresas tienen que desarrollar nuevas parcelas de gestión como es el desarrollo de una marca atractiva en el mercado laboral. Concepto que en los mercados anglosajones se ha denominado *Employer Branding* y que tiene que ver con las acciones para posicionar nuestra reputación y nuestra marca como empleador.

Crear una marca con reputación laboral será un nuevo objetivo empresarial que nos permitirá alcanzar ese bien tanpreciado.

Proyectar a través de la marca (de compañía) los atributos ‘más apreciados’ o ‘más identificables’ por nuestros empleados potenciales, plasmar la esencia de la cultura y lograr que las personas se identifiquen con nuestra compañía, con nuestro saber hacer, significa atraer a aquellos a quienes más deseamos.

La gestión de la marca tendrá un retorno económico inmediato, ya que los mejores buscan cada vez más un proyecto con el que identificarse o una empresa que les desarrolle su principal patrimonio: el de sus competencias, que les garantice empleabilidad y libertad. Y el tener asociada a la marca esos valores, supone tener menos costes para hacer los negocios y poder tener atracción con menor coste.

La marca como empleador es compleja de generar, es necesario combinar competencias de gestión de personas y gestión de imagen y *marketing*. No se genera de un día para otro. A veces, requerirá cambios drásticos en las estrategias y en los equipos directivos.

La guerra por el cliente vendrá precedida por la guerra por el talento y ambas por la guerra de las marcas. Las marcas tienen efecto sobre los analistas, los clientes y también sobre los empleados.

Sin embargo, una marca debe tener contenido. No podemos asociar unos mensajes de marca y no cumplirlos. Eso tendría un efecto *boomerang* que se volvería contra nuestra empresa. Y, además, la marca, al igual que se construye, se puede destruir, algo que ocurre mucho más rápidamente. Hay empresas que durante años, décadas, han construido una marca como empleadores que se ha mantenido asociada a unos valores. Y en un cambio de *management*, una fusión mal gestionada, un cambio en una política de personas, le ha afectado tan negativamente que incluso la ha podido destruir. Una marca como empleador con unos atributos potentes será un bien precioso en la guerra del siglo XXI.

La creación de una marca como empleador tiene mucho que ver con las técnicas del *marketing*, pero en este caso, al tratarse de las propias personas, con experiencias intensas en

su empresa, frente a la corta experiencia de la empresa por parte de los clientes, tiene unas peculiaridades específicas.

Hace un tiempo nos dedicamos a estudiar qué tipo de actividades habían realizado las empresas para generar e influir en sus marcas como empleador. Tras recoger múltiples ejemplos, fundamentalmente de Estados Unidos, mercado con una mayor sensibilidad a este tema, hemos identificado una serie de áreas que son necesarias para asegurar que generamos y gestionamos adecuadamente una marca como «de buen empleador». Unas son de tipo interno y otras impactan de puertas afuera.

La marca como empleador hay que trabajarla primero desde dentro y está muy bien emplear técnicas para vender externamente una marca, pero de nada serviría si luego se produjese un divorcio entre lo que decimos que somos externamente y lo que realmente somos. O yendo más lejos, entre lo que somos capaz de crear como marca externa y lo que nuestros propios empleados dicen que somos, aunque a veces no sea la realidad. Los empleados son nuestros auténticos embajadores de marca y su opinión es la que mejor irradia nuestra marca en el mercado.

La pregunta aquí es: ¿qué podemos hacer para realmente conseguir que nuestros empleados se conviertan en auténticos embajadores de marca?

Una primera palanca tiene que ver con asegurar que poseemos un proyecto y una cultura atractiva que responda a las preguntas básicas: qué somos, cómo somos, de dónde venimos y a dónde vamos.

Y esto es así, porque los mejores no solo trabajan en un puesto y por un salario, sino que trabajan, cada día más, por un proyecto. Y ese proyecto tiene unas claves de identidad que tienen que ser claras.

Muchas veces la definición de las claves de identidad y de cultura corporativa no estaban claras, se han modificado demasiadas veces, casi tantas como directivos ha tenido el proyecto. Y muchas veces nos encontramos con «empresas sin espíritu propio». Y empresas así, claro está, no resultan atractivas. Esto no implica que no tengan buenos profesionales ya que los pueden atraer «a base de talonario», pero desde luego no harán que sus personas pongan el corazón

en su trabajo. Y, como decíamos al principio, cada día los negocios tienen más que ver con el servicio, la interacción con el cliente, y en ese papel la persona es clave, no solo en sus conocimientos, sino también en su corazón.

Otra palanca importante son los procesos de gestión de personas para asegurar que son justos, que premian realmente el desempeño, el mérito, que realmente los mejores se sienten reconocidos, que hacemos de nuestros empleados auténtico capital.

Desgraciadamente los procesos de gestión de personas muchas veces son intuitivos, no están suficientemente pensados, documentados, analizados. A veces son guiados por los sistemas de información, otras veces por el marco jurídico-laboral. Y las más, por la propia inercia. En este sentido vamos a vivir una revolución en los próximos años.

Pero de nada nos servirían los procesos de gestión si no son adecuadamente utilizados por la estructura directiva y gerencial. Además, el papel de todo directivo y gestor, esto es, todo aquel que tiene responsabilidades sobre personas o equipos, es clave en la generación de actitudes en aquellos a los que supuestamente dirige. La estructura directiva y gerencial juega, por ejemplo, un rol crítico en las desvinculaciones no deseadas.

Concienciar a la estructura directiva y gerencial en su rol de *manager* de personas y equipos es fundamental. Comprometerlos con este papel y con su participación en los procesos de gestión de personas es un punto clave para la generación de marca como empleador.

Finalmente, la comunicación interna juega un papel fundamental para enganchar a los profesionales y convertirlos en «embajadores de marca».

Externamente tenemos una palanca que podríamos denominar «alineación de la comunicación externa» con la idea de ser un lugar atractivo para los mejores. La comunicación empresarial utiliza diversos canales de distribución de sus mensajes, desde la publicidad a las relaciones públicas, desde el *marketing* directo a cualquier producto que genera un impacto, a veces asociado a un producto concreto, sobre el mercado. Normalmente, la comunicación tiene dos objeti-

vos: vender o, al menos, crear marca en los «clientes» y generar confianza en los inversores, sociedad o administración.

Lo primero ayuda, sin duda, al primer proceso empresarial: la venta. La segunda ayuda a recibir inversión, a desarrollar un entorno propicio en el mercado, a todos esos elementos intangibles externos que nos ayudan a crear valor y que tienen mucho que ver con la confianza en el mercado y la reputación corporativa. Una empresa no solo es lo que vende, ni lo que genera, sino lo que puede vender y generar, o lo que puede convencer al mercado de ser capaz de vender y generar.

Pues bien, en muchas ocasiones la «comunicación corporativa», entendiéndola por tal la comunicación que emana hacia el mercado desde una corporación, no siempre está pensando que llega también a sus empleados y, sobre todo, a los que un día podrían ser sus empleados.

Cuando hablamos de alineación de la comunicación externa, queremos decir esto, que toda la comunicación que emana de la empresa también llega al mercado laboral y genera actitudes en este.

Otra palanca es la comunicación como empleador, son las acciones que lanzamos específicamente para comunicar al mercado nuestra Propuesta de Valor al Empleado. Estas acciones podrían integrarse entre las acciones de comunicación externa en general, pero hay que dotarla de identidad propia para que no se quede en el olvido de las buenas ideas.

Otra palanca externa es lo que podríamos denominar la «gestión de los viveros», o la «gestión del caladero» y en general el *marketing* de reclutamiento. Cuando vamos a buscar nuevos empleados, tenemos que trabajar muy cerca del sistema educativo. Un joven empleado, antes de acceder al mercado laboral se habrá formado en un centro que, supuestamente, le ha estado preparando para su profesión. Y todo ello en sus distintos grados, desde la formación profesional, hasta la universidad o las escuelas de negocios.

Sin embargo, los procesos de reclutamiento y selección suelen iniciarse bajo necesidades concretas de contratación y con la llegada o búsqueda de currículos. Creemos que esto hoy es asumir mucho riesgo y que es labor de la empresa generar vínculos directos con las fuentes clave del recluta-



miento. Es una gran ventaja generar en estas fuentes una «actitud positiva» hacia nuestra marca, ya que ellos van a transmitir esta actitud hacia todos sus alumnos, incluyendo a los mejores.

Otra palanca consiste en gestionar la marca entre los «prescriptores clave» en nuestro mercado laboral. Esto es aun más difícil y abstracto y significa que, en muchas ocasiones, cuando necesitamos talento, no podemos esperar a contratarlo de los caladeros, ya que estos son más económicos, pero requieren más tiempo de desarrollo, sino que es preciso ir al mercado «maduro». Y los mejores de este mercado maduro ya tienen una actitud hacia las distintas firmas que operan en el mercado. Por tanto, esta tarea está orientada a generar actitudes hacia nuestra marca en todos aquellos que tienen influencia sobre la opinión de los profesionales del mercado.

¿Y quienes son estos «influenciadores»? Pues depende del mercado. Pero entre estos estarían los periodistas, las asociaciones profesionales, los clubs de alumnos de las escuelas de negocios, los consejeros de empresas y los líderes informales que hay en las comunidades de negocios. Todos ellos tienen el poder de ayudar a posicionarse a una marca.

Por tanto, será crítico gestionar nuestra imagen en ellos porque a través de ellos llegaremos a nuestros objetivos: los mejores.

Otra palanca muy útil que muy pocas empresas utilizan es la red de antiguos empleados. Los alumnos empresariales son una red a veces muy extensa que pueden jugar un papel muy importante como embajadores (libres) de marca. Su opinión es muy valorada al ser libre, al no estar condicionada por el hecho de estar vinculados en ese momento a la marca corporativa. Eso lo sabe el mercado y algunas empresas lo utilizan de manera efectiva.

Estamos, finalmente, en un entorno cada vez más dominado por lo digital que crea nuevos escenarios, nuevos lugares de mercado, nuevos sitios en los que podemos y debemos estar, las comunidades digitales, los portales, los medios de comunicación digital, las redes sociales. Esto tiene un impacto tremendo en los canales habituales. Las personas ya no solo están en las casas, las universidades o los trabajos, las personas también están en «escenarios digitales». Esto

implica que las marcas también deben estar en esos nuevos espacios, en esos nuevos canales a donde acuden los jóvenes nada más despertarse o el último sitio al que se asoman antes de dormir, especialmente en sus móviles.

Por ello, hoy, una estrategia de *Employer Branding* tiene que tener un enfoque también de presencia digital. Algunos lo llaman *Employer Branding* digital. Los más radicales incluso consideran que el *Employer Branding* es solamente digital.

En PeopleMatters llevamos trece años trabajando estrategias de *Employer Branding*, siempre muy conectados con aquellos líderes internacionales de pensamiento en esta nueva y apasionante área de la gestión empresarial. En estos años hemos construido modelos, metodologías, herramientas, contrastándolas en nuestros clientes y debatiéndolas en foros internacionales, y hoy disponemos del cuerpo de profesionales y conocimientos más sólido de nuestra comunidad de negocios. Hace ya unos años recogimos ese cuerpo de conocimiento en una obra que fue la primera en castellano sobre *Employer Branding*. Ahora, con nuevas ideas, experiencias, casos, creemos que ha llegado el momento de compartir con el mercado, con nuestros clientes y amigos, una nueva obra que actualice todo lo aprendido en este tiempo.

Estamos seguros de que ello será del interés de toda la comunidad relacionada con la gestión de personas y que será una lectura obligada sobre *Employer Branding* en nuestro mercado. También esperamos que el lector disfrute tanto con su lectura como nosotros lo hemos hecho en su producción.

La obra está estructurada en tres grandes bloques.

En el primero ponemos el *Employer Branding* en el contexto actual de las empresas. Estamos en un momento de gran transformación y es importante que cualquier solución, cualquier iniciativa, tenga claras las claves de dicho contexto.

En el segundo describimos las piezas de un modelo que ha resultado exitoso para nuestros clientes y que es compartido globalmente.

Finalmente, en el tercer bloque describimos las estrategias de activación de la marca como empleador tanto hacia los empleados como hacia los candidatos, hacia el mercado laboral en su conjunto, así como las claves para medir el avance y el retorno de nuestros planes de acción.

Este enfoque pragmático será de gran interés, aunque también sabemos que quedará obsoleto en un tiempo, ya que el cambio que se está produciendo es de tal calado y velocidad que el arma más segura es desarrollar una «actitud» de *Employer Branding* que implica tener una mentalidad «marketiniana» en todo lo que hacemos desde la gestión de personas, pensar más en cómo lo vamos a trasladar y a quién, que en el propio diseño de la iniciativa o proceso.

El *Employer Branding* va a jugar un papel mucho más relevante en la estrategia del Capital Humano en los próximos años para nuestras empresas y esta obra ayudará en su concreción apoyando a su definición e implementación.



# I

## CONTEXTO: UN MUNDO QUE DEMANDA BUENAS EMPRESAS PARA TRABAJAR



## EL TALENTO JOVEN EN NUESTRO PAÍS<sup>1</sup>

Alfonso Jiménez  
*Socio Director. PeopleMatters*

El de los jóvenes es, junto con el de los mayores de 45 años, uno de los colectivos que más preocupan en el mercado de trabajo. Al margen de la coyuntura laboral, se observan tres disfunciones importantes que están limitando el acceso de los jóvenes al mercado de trabajo: la mayor parte de los jóvenes de entre 25 y 29 años no han obtenido una cualificación para el mercado laboral, ni universitaria, ni de formación profesional, hay muchos titulados universitarios que no encuentran un puesto para el que se han formado y existe un gran déficit en el manejo de idiomas. En estas condiciones es preciso que tanto jóvenes como empresas tomen iniciativas.

Estamos viviendo unos momentos complejos en todos los órdenes, tanto a nivel macroeconómico como a nivel de la microeconomía. Este entorno cambiante genera mucha incertidumbre, volatilidad, ambigüedad, que afecta a prácticamente cualquier mercado, incluyendo el laboral, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda.

En estos momentos la población española cuenta con casi 46 millones de personas, de las cuales, y como curiosidad, tenemos casi el mismo número de personas activas, las que participan del mercado de trabajo (22,8 millones), que inactivas (23,1 millones). Esto es, ya tenemos más personas inactivas que activas en estos momentos, aunque con una diferencia insignificante. Entre las personas inactivas tene-

---

<sup>1</sup> Artículo publicado en el suplemento «Extra Empleo» de *Capital Humano* (septiembre 2016).

mos los niños y jóvenes que están formándose en el sistema educativo (unos 10 millones), así como las personas que ya han salido del mercado laboral (15,7 inactivos mayores de 16 años, la mayor parte mayores de 65 años).

Los 22,8 millones de personas que forman la población activa se concentran a día de hoy en los intervalos de edad de los 25 a los 60 años. Por debajo de los 25 años solo tenemos 1,5 millones de jóvenes que quieren trabajar y por encima de los 60 años solo tenemos 1,3 millones de personas en la actividad. Nuestro mercado laboral desde el análisis de la oferta nos sigue mostrando una reducción importante de la vida laboral, entrando al mercado tarde y saliendo del mercado pronto.

## COLECTIVOS CON RIESGO ESPECIAL

Esta población activa se desglosa entre las personas que están ocupando un puesto de trabajo y aquellos que queriendo o pudiendo trabajar, no lo tienen, los parados. Configurándose el paro como uno de los grandes problemas del país y fuente de preocupación de nuestra población.

El número de parados en España en 2007, antes de la crisis, era bajo, menos de 1,8 millones de personas, y estaba muy concentrado en las regiones del sur. A primeros de 2009 se había duplicado y se situó por encima de los 4 millones de personas. Y en 2012 se superó la cifra de 6 millones. Desde 2013 a 2016 se ha reducido mucho la cifra por la importante creación de empleo en este periodo y actualmente estamos en una cifra en torno a los 4,8 millones (Q3/16).

Entre los parados hay dos colectivos muy preocupantes. Los jóvenes (1,8 millones con menos de 30 años) que se han incorporado al mercado laboral durante la crisis y con pocas expectativas de empleo. Y también los parados mayores de 45 años, algunos que podríamos calificar como «parados de larga duración» a lo que podríamos añadir «y con bajas expectativas de reentrada en el mercado» (1,7 millones).



Si ponemos foco en la gente más joven de la población en edad de trabajar, cogiendo el intervalo entre los 16 y los 29 años, tenemos 6,5 millones de personas, son los *millennials* y una parte de la generación Z, nacidos a partir de 1996 y que este año 2016 cumplen los 20.

En este colectivo de jóvenes se aprecia claramente la caída de la natalidad iniciada en nuestro país a partir de finales de los 70. Cada uno de los tres lustros que están en este intervalo tiene menos efectivos que el anterior. Así, entre los 25 y los 29 años tenemos 2,5 millones de efectivos, entre los que tienen de 20 a 24 años se reduce a 2,2 y en el tercer intervalo tenemos tan solo 1,7 millones.

Estos jóvenes son mayoritariamente activos, quieren trabajar (3,6 frente a 2,9 inactivos). Y de los activos están ocupando un puesto de trabajo 2,3 millones. Esto es, tenemos 2,3 millones de jóvenes menores de 30 años que están trabajando en nuestro país. Nuestro mercado laboral ya está conformado por muchos *millennials* (nacidos desde los años 80).

Es muy interesante que los jóvenes están trabajando fundamentalmente en el sector servicios (81%), frente a industria (11%), sector primario (6%) o construcción (3%). Esta distribución es distinta a la que existía antes de la crisis, y el sector que claramente más ha crecido en este tiempo respecto al resto es el sector de los servicios.

Por otra parte, podemos afirmar que una gran parte de los puestos creados en los últimos tres años (1,1 millones de empleos) han sido ocupados fundamentalmente por jóvenes.

## ¿FABRICAMOS TALENTO SIN EMPLEO?

Si ponemos un foco aún mayor y nos concentramos en el colectivo que ahora tiene entre 25 y 29 años (2,5 millones), tan solo 1,0 tiene educación superior universitaria o de formación profesional. El resto, 1,5 millones en este intervalo de edad, no tiene formación superior.

En este colectivo con educación superior, 0,9 son activos frente a tan solo 0,1 inactivos. De los activos, 0,7 están ocupando un puesto de trabajo. Esto demuestra que entre los jóvenes con titulación superior los ocupados son la gran mayoría, frente a parados o inactivos. La mayor parte de ellos han ocupado un puesto de trabajo de reciente creación, entre 2013 y 2016.

De nuestras universidades salen unos 200.000 jóvenes cada año, habiéndose incrementado este número respecto a las cifras de antes de la crisis, a pesar de que antes había más población. Eso se debe precisamente al efecto negativo que suponía que había trabajo para todos, que hacía que muchos jóvenes abandonaban los estudios para trabajar en el sector de la construcción o los servicios.

Un tema de mejora es que de los 200.000 estudiantes que salen del sistema universitario, la mayoría se han formado en carreras sociales y jurídicas (50,7%), frente al 22,2% que han estudiado una ingeniería, un 12,8% que han estudiado una carrera de relacionada con la salud, un 8,4% que han estudiado artes y humanidades y tan solo un 5,8% de ciencias.

Esto es un problema en la medida que estamos en medio de una revolución digital sin precedentes en los negocios que demanda profesionales de informática y, por extensión, de otros ámbitos tecnológicos y, por mayor extensión, de ciencias. En definitiva, allá donde se produce la mayor demanda de profesionales (perfiles de tecnología y salud) es donde la oferta que se produce es menor.

Si analizamos la demanda empresarial por titulación, los profesionales con más probabilidad de encontrar un empleo son los informáticos, seguidos de los matemáticos y estadísticos y, en tercer lugar, de los profesionales de la salud, en este caso demandados por una sociedad envejecida y longeva y por el sistema potente de salud pública y privada del que nos hemos dotado. La tasa de afiliación a la Seguridad Social de un informático es muy superior (78%) a la de un estudiante de arte (48%). Esto demuestra que ni el sistema educativo está diseñado con criterios de empleabilidad, ni que este criterio es tenido en cuenta en los procesos de elección de carrera por parte de los jóvenes.

## DISFUNCIONES Y ALTERNATIVAS

Todo esto genera tres disfunciones. En primer lugar, como hemos visto, la mayor parte de los jóvenes de entre 25 y 29 años no han obtenido una cualificación para el mercado laboral, ni universitaria, ni de formación profesional. Esto hace que muchos de esos jóvenes «no cualificados» ocupen puestos que deberían requerir alguna cualificación. Sectores como el turismo, la hostelería, el comercio o muchos servicios están llenos de gente que no se han formado para los puestos que están ocupando. Esta disfunción podríamos llamarla «*upgrading*».



Otra disfunción es que hay muchos titulados de formación universitaria que no encuentran un puesto para el que se han formado, simplemente porque no hay demanda en aquello para lo que se formaron, lo que genera una disfunción muy negativa de «*downgrading*» ya que terminan ocupando puestos de naturaleza inferior. Secretarias con titulación superior, contables con ADE o vendedores de seguros habiendo estudiado Derecho. Esto implica, además, un dispendio económico muy importante en una formación superior (cuyo coste son unos 30.000 euros) que no tendrán retorno.

La tercera disfunción es la necesidad de reciclaje que muchos jóvenes universitarios tienen que hacer para encontrar una carrera con demanda tras su grado. Esto, gracias a Bolonia y la introducción de los másteres es posible. Es el caso de los graduados en Derecho que se hacen más empleables con un máster de especialización en un área con demanda, o los graduados en Psicología (con baja empleabilidad) que se hacen más empleables con un máster de Recursos Humanos.

Otro déficit de la oferta está en el manejo de idiomas en una economía cada vez más globalizada, la capacidad de adaptación, el compromiso, la capacidad de comunicación, en definitiva, las competencias transversales que luego deben aprenderse en la empresa puesto que el sistema educativo no las incorpora.

Por tanto, algunos consejos para las empresas serían:

1. A pesar de que los niveles de paro sean elevados, no son así en todas las especialidades, allí es donde todos van a pescar.
2. En ese escenario es donde las empresas tienen que posicionarse con una potente imagen de marca empleadora.
3. Hay que identificar actividades, variables que sean predictoras de competencias transversales, como es, por ejemplo, la movilidad internacional.
4. Hay que cuidar los procesos internos de transmisión de competencias para «pulir» el talento en bruto.

Igualmente, algunos consejos para los jóvenes:

1. Cuidar mucho la selección de los estudios y los centros teniendo en cuenta los niveles de empleabilidad.
2. Desarrollar competencias transversales, especialmente críticas son los idiomas y la competencia tecnológica.
3. Participar en procesos que enriquecen el perfil como es la movilidad internacional o las actividades de

voluntariado que desarrollan el compromiso con un proyecto.

4. Diferenciar el currículum acumulando experiencias de valor en nuestro patrimonio competencial.

Nos jugamos mucho, la empleabilidad de las personas y la competitividad de nuestras empresas y de nuestra economía.



GENERACIONES  
QUE CONVIVEN





## EMPLOYER BRANDING GENERACIONAL: EL CASO DE LOS *BABY BOOMERS*<sup>2</sup>

Miriam Aguado e Irene Arensburg  
*PeopleMatters*

Uno de los temas de actualidad en la esfera pública europea es el envejecimiento de la población. El debate sobre la prolongación de la edad de jubilación es cada vez más candente. No hay suficiente talento proveniente de la generación Y y la generación Z para cubrir las bajas generadas por el resto de generaciones. No obstante, desde la perspectiva de recursos humanos, sí que existen soluciones. Entre ellas, retener y atraer al talento *senior* (*baby boomers*) a través de acciones de *Employer Branding* exclusivas para este colectivo.

Actualmente conviven tres generaciones en los lugares de trabajo (*baby boomers*, generación X y generación Y), dentro de poco se unirá la generación Z, por lo que las empresas contarán con más generaciones que nunca en un mismo espacio. Cada una de ellas plantea distintos retos. A su vez, pervive una generación de veteranos, en su gran mayoría ya jubilados, aunque muchos de ellos continúan en el mercado laboral como autónomos, *freelances* o emprendedores.

La mayor parte de las estrategias de *Employer Branding*, orientadas a la atracción y retención del talento, se dirigen principalmente a los *millennials* y, más recientemente, a la generación Z. No obstante, según la encuesta de población activa del INE, los *baby boomers* representan un 29% del total de ocupados en España. Es indudable que su experiencia

---

<sup>2</sup> Artículo publicado en *Marketing+Ventas* (septiembre/octubre 2016).

y su conocimiento aportan valor a la empresa. ¿Acaso las organizaciones no deben «cuidar» a este colectivo? Lejos de los estereotipos que puedan existir, casi siempre relativos al deterioro físico del talento *senior*, una mayor conciencia y orientación hacia una vida sana y el cuidado de la salud han logrado que los *baby boomers* respondan, en su mayoría, a un perfil de personas saludables y activas, tanto a nivel personal como a nivel profesional.



## EMPLOYER BRANDING Y GENERACIONES

La Propuesta de Valor al Empleado (EVP) de una organización responde, a través de los atributos que la componen, a la «promesa» que el empleador hace a todos sus colaboradores presentes y futuros. Una «promesa» explícita, sólida, fuerte y diferencial aumenta sin duda alguna la capacidad de una organización para atraer, comprometer y motivar al talento.

Esta EVP ha de trascender la mera enumeración de las ventajas que los empleados reciben a partir de su relación laboral. Su redacción y presentación ha de ser rompedora, creativa y capaz de llegar a los distintos colectivos de forma individualizada. Debe ofrecer experiencias, reforzar valores y contar una historia. Por ello, cualquier elemento que contemple y refleje las aspiraciones y motivaciones de las distintas generaciones influirá positivamente sobre su percepción sobre la empresa como empleador.

La Propuesta de Valor al Empleado perfecta guarda el equilibrio entre hablar para la totalidad de los empleados que componen la organización y transmitirse mediante acciones segmentadas para cada colectivo, también atendiendo a las distintas generaciones. Si, por el contrario, no responde a las prioridades de los diferentes colectivos de la organización, ésta puede encontrar dificultades a la hora de retener y atraer a aquellos que no están representados.

El estudio llevado a cabo por CIPD *Gen Up. How the four generations work* (2010) analizó los puntos que todas las generaciones comparten y esperan encontrar en un buen lugar de trabajo. Por ejemplo, la mayoría de los profesionales esperan que la organización para la que trabajan ofrezca oportunidades de desarrollo. Sin esas oportunidades, solamente los veteranos sentirían una menor necesidad de marcharse. Sin embargo, la naturaleza de esas oportunidades de desarrollo varía entre generaciones. Los *baby boomers* y la generación X incluyen dentro del desarrollo las posibilidades de movilidad interna, mientras que los *millennials* prefieren vincularlo con el aprendizaje de nuevas habilidades y competencias para crecer en el puesto y verticalmente.

Un caso de éxito ilustrado por el estudio fue el programa de «crecimiento acelerado» que diseñó BNP Paribas con el objetivo de atraer a profesionales de todas las generaciones, desde recién graduados a padres que querían volver al trabajo o perfiles más *senior* deseando un cambio en su carrera profesional. El programa incluía diferentes métodos de aprendizaje capaces de adaptarse a cada uno de los colectivos. Este contenía un club de lectura, sesiones de trabajo para discutir aplicaciones prácticas o acciones transversales a través de proyectos en distintas áreas para obtener la «vista de helicóptero» del negocio. Gracias al amplio catálogo de aprendizaje fue mucho más fácil para el banco poder adaptarse a las necesidades de cada una de sus generaciones.

Conocer lo que une y lo que diferencia a cada una de las generaciones presentes en el entorno profesional es esencial como paso previo a cualquier estrategia de *Employer Branding*. La tendencia actual se inclina más por conocer a los *millennials* y a la generación Z, que pronto serán mayoría en las organizaciones. Sin embargo, no debemos dejar que el

resto se convierta en «generaciones ignoradas». Cada una de ellas suma y aporta. En esta ocasión, nos centraremos en la generación de los *baby boomers* con el objetivo de comprender cómo contribuyen al éxito, cómo retenerlos e, incluso, atraerlos a la organización.

## EL PERFIL DEL *BABY BOOMER*

El término *baby boomer* nace con el incremento en la tasa de natalidad experimentado en el período comprendido entre 1946 y 1964. Los *baby boomers* tienen aproximadamente entre 71 y 52 años. Experimentaron distintos hechos históricos que han podido tener un impacto en su personalidad y forma de trabajar; el despertar de los derechos de la mujer, el desarrollo de los derechos civiles, la Guerra Fría, la *Beatlemania* o la llegada de la televisión. Muchos estudiosos los califican como idealistas puesto que creen en el cambio más que cualquier otra generación (Standish, G. 2012). En España, como consecuencia de la Guerra Civil y el difícil entorno económico de posguerra, el *boom* de natalidad se produjo a partir de 1950 y se prolongó hasta 1968, por lo que los *baby boomers* españoles, al vivir una realidad distinta, podrían presentar algunos rasgos definitorios que no coinciden con el «retrato robot» del resto de miembros de esta cohorte generacional.

En ocasiones se divide a los *baby boomers* en dos grupos: los *early boomers* y los *late boomers* (tempranos y tardíos). Hart K. (2006) en su libro *Generations in the workplace: finding common ground* describe a los *baby boomers* como leales y comprometidos con la organización para la que trabajan, orientados a resultados y muy trabajadores.

Muchos de ellos se encuentran en una etapa vital en la que se replantean el sentido de sus vidas (Jordan S. and Kaye. B, 2015). Su situación personal en algunos casos implica mucha responsabilidad ya que todavía requiere del cuidado de los hijos y a este se suma el de los padres ya mayores y/o el de los nietos. Sin embargo, otros presentan una situación más relajada, sus hijos ya no viven en el hogar paterno y disponen de más tiempo libre junto con una situación económica estable.

Los estudios indican que la mitad de los *baby boomers* no pretende jubilarse hasta los 66 años o más, incluyendo un pequeño porcentaje que no prevé retirarse de la vida profesional. Algunos necesitan prolongar su carrera para ganar más dinero y poder realizar todo aquello que tienen planeado, mientras que otros prefieren continuar trabajando como vía de realización personal (*Gallup Report*, 2014). Su preocupación por la vida sana ha hecho que se conviertan en clientes *target* de sectores relacionados con la salud, el bienestar y la belleza.

## LOS *BABY BOOMERS* EN LA EMPRESA

El talento *senior* se encuentra en un momento de madurez profesional que solo la edad puede dar. No se ven desestabilizados o confundidos por situaciones nuevas y/o desconocidas, suelen saber lo que hay que hacer en cada momento ya que probablemente hayan pasado por la misma situación en otras ocasiones y además poseen un grado de conocimiento inigualable comparado con otros colectivos más jóvenes. Pese a ello, existe una mentalidad generalizada de que perder al talento *senior* es algo inevitable por lo que no se le debe dar mayor importancia. ¿Por qué ante esta fuente de ventaja competitiva las organizaciones están dejando escapar a este talento? Existe el riesgo de que se lleven su experiencia, su dedicación y saber hacer a otros proyectos.

El punto de partida para la Alta Dirección debe ser el de entender la relevancia de la contribución de este colectivo, propiciando definir y argumentar una estrategia de retención adecuada:

1. Conocimiento y experiencia: los *baby boomers* acumulan muchos años de experiencia, no solo profesional sino también vital. Cuentan con habilidades muy desarrolladas y un alto nivel competencial, lo que indudablemente supone valor para el negocio. No obstante, su madurez e inteligencia emocional, factores clave a la hora de tener interacciones externas e internas, son lo que realmente aporta la ventaja competitiva.

2. Confiabilidad y dedicación: muchos *Boomers* deciden continuar trabajando a pesar de haber alcanzado la edad de jubilación, lo que se traduce en un alto nivel de compromiso y lealtad hacia su trabajo y organización. Esto supone un ahorro en costes de reclutamiento y de formación e impacta de forma positiva sobre la rotación. Adicionalmente, normalmente se trata de un colectivo que requiere una menor supervisión.
3. Interés por el aprendizaje constante: los *baby boomers* representan a una de las generaciones que más interés ha demostrado por aprender continuamente. Aunque algunos empleadores puedan temer que no sean capaces de sumarse a la transformación digital, ellos están cualificados para prepararse, en gran parte gracias a su curiosidad constante y formación adecuada.
4. Liderazgo y habilidades de «*mentoring*»: son un gran apoyo para las generaciones más jóvenes. A través de sus habilidades de liderazgo pueden impactar muy positivamente en el desempeño del talento junior. Por otro lado, representan una cantera para los recurridos programas de *mentoring*, tan presentes en los actuales planes de desarrollo.

Es necesario hacer una reflexión sobre quiénes representan al colectivo *senior* de nuestra organización y qué consecuencias tendría que sus miembros decidieran retirarse antes de lo previsto o se jubilasen todos a la vez. Lo más probable es que se perdiese gran parte del conocimiento sobre el negocio, los sistemas o la cultura. Las perspectivas y puntos de vista con una visión global y estratégica de la organización dejarían de existir. Muchas relaciones con el cliente, con estrechos vínculos forjados durante años, se perderían. La organización no contaría con líderes de compromiso inquebrantable. ¿Sería viable? Y en ese caso, ¿estamos preparados? Algunos temas a considerar:

- Entorno de trabajo diverso y flexible apoyado por todos los niveles de la organización.
- Oportunidades profesionales pensadas y adaptadas específicamente para los *baby boomers*.

- Plan de recompensa total atractivo y adaptado a su momento vital, prioridades y motivaciones.
- Imagen de marca empleadora inclusiva que contempla acciones dirigidas a los profesionales *senior*.
- Plan de contenidos con los *baby boomers* como *target* o exclusivo para *millennials* y generación Z.
- Rol en la transición hacia el futuro retiro, bien a través de la orientación a colectivos internos (ej. nuevos empleados o gestión del conocimiento), bien a través de la representación institucional externamente (ej. reclutamiento).

## EMPLOYER BRANDING COMO HERRAMIENTA DE FIDELIZACIÓN DEL TALENTO *SENIOR*

Director: Siento mucho escuchar que vas a jubilarte, todo el equipo cuenta contigo. Tienes mucha experiencia y numerosos contactos y eres de las personas que más sabe de esta empresa. ¿Hay algo que pueda hacer para que te quedes más tiempo?.

Profesional *senior*: Me alegro mucho de escuchar tus palabras pero creo que ha llegado el momento de que me retire. Ya no siento la motivación de antes ni hay nada nuevo para mí en esta empresa.

Director: Si ese es el motivo por el que te marchas, quizá podamos encontrar algo nuevo que consiga motivarte. Por ejemplo, me he dado cuenta de que te entiendes muy bien con los junior del equipo, les gusta trabajar contigo y sienten que aprenden mucho de tu experiencia. ¿Por qué no creamos un puesto de mentor interno para que puedas desarrollar este potencial?

Profesional *senior*: Esa opción me parece muy interesante, si ese fuese el caso consideraría la posibilidad de quedarme más tiempo.

Esta situación podría darse en cualquier empresa, favoreciendo un resultado final donde el profesional *senior* se quedase en la compañía aportando conocimiento y experien-



cia a sus futuros sucesores. Por otro lado, se sentiría muy valorado y se convertiría en un gran embajador de la marca empleadora cuando se retirase.

La estrategia de retención dirigida a los profesionales *senior* ha de partir de una reflexión inicial que facilite el conocimiento sobre sus preferencias y prioridades, orientando las acciones a realizar y mensajes a transmitir, e incrementando la probabilidad de éxito de cualquier iniciativa dirigida a nuestra población.



Un ejemplo tiene que ver con la evolución de estas prioridades a lo largo del tiempo. Tradicionalmente los *baby boomers* se presentaban como una generación «presencialista». Sin embargo, la tendencia ha cambiado y los años invertidos en largas horas de trabajo ha derivado en que valoren y deseen un equilibrio entre su vida profesional y personal, más que ninguna otra generación. En este caso, conociendo que valoran lugares de trabajo «conciliadores» con las dos facetas de la vida, nuestra estrategia de *Employer Branding* ha de dar respuesta a esta necesidad, a través de acciones dirigidas a comunicar y hacer realidad un entorno de flexibilidad. Los *baby boomers* valorarán positivamente, por ejemplo, una campaña de concienciación que promueva no exceder el horario de trabajo cuando no es estrictamente necesario.



Con respecto a la cultura corporativa, los *baby boomers* aprecian una empresa que abandere la Responsabilidad Social Corporativa, lo que podría concretarse mediante un programa de voluntariado exclusivo para este colectivo con temas que les estimulen particularmente.

Las posibilidades son numerosas pero, teniendo en cuenta las preferencias generales del perfil, existen diferentes temáticas para acciones de *Employer Branding* que podrían utilizarse para mantenerlos vinculados al proyecto:

- Flexibilidad: la posibilidad de compaginar vida profesional y tiempo libre es una de las prioridades para la generación *Baby Boom*.
- Transversalidad: la movilidad interna es una estrategia eficaz de motivación para personas que llevan un tiempo prolongado en un mismo puesto. La aspiración no pasa solo por una carrera vertical sino también por la oportunidad de ocupar un nuevo puesto en un área diferente a la suya.
- Retiro gradual: facilitar la transición hacia la jubilación sin que ésta suponga un cambio de vida radical, reduciendo poco a poco sus horas de trabajo de forma semanal o estacional.
- Nuevos roles: asignar un rol que permita aprovechar internamente su experiencia, bien sea como consultor interno, mentor o *coach* para personas, situaciones y proyectos concretos (ej. acogida de nuevos empleados), supone una posibilidad real de marcar la diferencia desde una perspectiva nueva. Se trata de realizar una transición hacia un puesto más flexible, menos físico o más atractivo, donde el *baby boomer* pueda desarrollar nuevas habilidades al tiempo que tiene impacto sobre la organización.

Las posibilidades son casi ilimitadas, pero se basan en lo más importante: conocer sus inquietudes, preguntarles qué les apasiona, cuáles son sus intereses y cómo pueden cubrirlos con su trabajo, qué nuevo rol les gustaría tener en la empresa, qué es lo que les gustaría aprender, darles la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en aspectos en

los que no han indagado. Aún queda camino por recorrer y el equipo puede beneficiarse del ya recorrido.

## ESTRATEGIAS DIGITALES PARA ATRAER A LOS *BABY BOOMERS*

Tal y como señala Joseph Coughlin, director de AgeLab en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), para los *baby boomers* la tecnología no es algo nuevo, de hecho han crecido sabiendo que ésta mejoraría sus vidas. La generación *senior* está más conectada que nunca y utilizan redes sociales, *smartphones* y otros dispositivos para buscar información y estar en contacto con sus amigos y familiares. En una encuesta realizada por la agencia de *marketing* DMN3 a personas de entre 60 y 66 años, el 83% utilizaba Facebook y el 35,3% LinkedIn de forma diaria. A su vez, más de la mitad de los *Boomers* encuestados visita la *web* de una empresa como resultado de encontrar algo que les interesa en las redes.

La generación *Baby Boom* también se ha sumado a la revolución digital por lo que desarrollar una estrategia de *Employer Branding* digital (combinada con la «analógica») no es solo para *millennials* y generación Z, la transformación digital impacta a todos.

Algunas recomendaciones para llegar a los más veteranos:

- Evitar referencias a la edad cuando se publiquen ofertas de empleo (ej. «se buscan personas mayores de cincuenta años»). Es preferible utilizar calificativos positivos como, por ejemplo: «se buscan personas con experiencia, criterio y conocimiento».
- Diseñar formularios de solicitud de empleo en los que la fecha de nacimiento o la fecha de obtención del título universitario no ocupen los primeros espacios.
- Utilizar contenido visual con perfiles de distintas edades en las campañas de redes sociales y en el portal de empleo.

- Incluir testimonios de profesionales *senior* narrando su experiencia y su historia en la compañía, por ejemplo en formato audiovisual.
- Narrar historias vinculadas a los *baby boomers* con mensajes especialmente dirigidos a ellos. El *storytelling* es una estrategia muy eficaz.
- Dar a conocer todas las posibilidades, ventajas, herramientas que la empresa ofrece a sus empleados, también a los más mayores. «Lo que no se comunica, no existe» y debemos evitar que el colectivo se sienta fuera de lugar.
- Aprovechar plataformas de empleo *online* orientadas exclusivamente a esta generación: *retirementjobs.com*, *jobsover50.com*, *plus40net.trabajando.es* o *empleosenior.org* en España.

#### MITOS Y REALIDADES SOBRE LOS *baby boomers*\*

MITO. *Los profesionales senior presentan más dificultades a la hora de aprender nuevas habilidades, sobre todo aquellas relacionadas con las nuevas tecnologías.*

REALIDAD. Muchos profesionales pertenecientes a la generación *Baby Boomer* son más entusiastas a la hora de aprender nuevas habilidades. Sin embargo, en numerosas ocasiones son ignorados en los planes de desarrollo profesional, ya que se asume que su disposición por descubrir cosas nuevas es inferior a la de otras generaciones. Ofrecer oportunidades de desarrollo a cualquier generación es vital para crear una cultura de aprendizaje constante.

MITO. *Los empleados senior no trabajarán mucho tiempo en la empresa.*

REALIDAD. Los estudios sugieren que una gran mayoría de *baby boomers* prolongará su edad de jubilación o emprenderá un nuevo negocio. Sus valores más tradicionales se traducen en una mayor dedicación, servicio y lealtad hacia la compañía.

MITO. *Los profesionales senior tienen más problemas de salud por lo que se ausentan mucho en el trabajo.*

REALIDAD. Los profesionales con una edad superior a los 50 años no presentan mayores ausencias que los más jóvenes. Muchos *Boomers* continúan trabajando por los

beneficios sociales y psicológicos que aporta formar parte de una cultura empresarial. Esta correlación positiva entre trabajo y salud ha sido analizada y documentada e indica que las personas que se mantienen comprometidas con su trabajo tienden a estar en mejores condiciones físicas así como a vivir más tiempo.

MITO. *Para los profesionales de la generación X y/o Y resulta extraño gestionar a trabajadores pertenecientes a generaciones anteriores.*

REALIDAD. Una fuerza de trabajo multigeneracional provee una excelente oportunidad para que exista el beneficio mutuo en las relaciones que se establecen. El compromiso con la comunicación abierta crea un entorno donde el respeto y el entendimiento progresan de forma continua.

MITO. *Todos los empleados de la generación Boomer desean trabajar a tiempo parcial.*

REALIDAD. Es muy habitual que los *Boomers* estén interesados en opciones de trabajo flexible. Dar flexibilidad a los empleados ayuda a cualquier empleador a ser valorado como empleador potencial, no solamente para trabajadores senior sino también para el resto de generaciones (aunque el interés sea diferente).

*\*Fuente: Employers's Tool Kit for Attracting, Recruiting and Retaining baby boomers, Go2hr (2016).*

La realidad sociodemográfica y económica en España hace que el entorno laboral cambie, dejando atrás el modelo según el cual los más mayores dejan paso a las nuevas hornadas en un momento relativamente temprano de sus vidas para disfrutar de una jubilación en la que ven cubiertas sus necesidades económicas y sociales. La mayor longevidad y una mejor salud, además de la caída en las tasas de natalidad, suponen el alargamiento de la vida laboral y, por tanto, un plazo de convivencia generacional inusitados. Las estrategias, políticas y prácticas de gestión de personas actuales han de evolucionar al mismo ritmo, para dar respuesta a dicha realidad y apoyar los resultados organizativos y la satisfacción de las personas.

## ATRAER Y RETENER A LA GENERACIÓN DEL MILENIO: ALGUNAS CLAVES<sup>3</sup>

*Miriam Aguado e Irene Arensburg  
PeopleMatters*

Según la Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos, en el año 2020, los *millennials*, la generación que cumplió la mayoría de edad con la entrada del nuevo milenio, representará el 40% de la fuerza laboral y el 75% en 2025. Se trata de una generación con características muy distintas a las generaciones anteriores y, en consecuencia, una generación de profesionales con nuevas necesidades y demandas. Este cambio generacional no puede pasar desapercibido puesto que implica una «revolución» transformadora en la captación y retención de talento de las organizaciones. Conocer a los *millennials*, saber lo que buscan y tenerlos como target en la estrategia de *Employer Branding* resulta fundamental.

### TRES GENERACIONES, UN MISMO LUGAR DE TRABAJO

«Una generación se compone de personas que, por haber nacido en un mismo período de tiempo, comparten las mismas experiencias de vida y hechos históricos en etapas de desarrollo críticas», así es como B. Kupperschmidt (2010),

---

<sup>3</sup> Artículo publicado en *Marketing+Ventas* (marzo/abril 2016)

uno de los mayores expertos en el estudio generacional, define cómo se forman las distintas generaciones.

Actualmente, en el mercado laboral coexisten tres generaciones de trabajadores: *baby boomers* (1945-1964), generación X (1965-1981) y generación Y o *millennials* (1982-1996)<sup>4</sup>. Cada generación ha desarrollado lo que la especialista en recursos humanos M. Golik (2010) denomina como su «personalidad generacional». Esta personalidad es la que crea los valores, creencias y expectativas de cada uno de los colectivos.

La generación *baby boomers* experimentó muchos eventos históricos que causaron gran impacto en la opinión pública, tales como la guerra de Vietnam, el movimiento por los derechos civiles o el asesinato de Kennedy, lo que les hizo comenzar a rechazar los valores y normas tradicionales. De una forma generalizada, se les describe como independientes, orientados al logro, dueños de su propio destino, muy trabajadores y leales a las organizaciones para las que trabajan. Esta generación no creció siendo dependiente de la tecnología.

La generación X fue la que mantuvo el primer contacto con el desarrollo tecnológico. Esta generación ha sido descrita como menos formal y con una mayor capacidad de adaptación que sus predecesores. Numerosas experiencias de vida, menos comunes en años anteriores, marcaron los hitos de esta generación, tales como la incertidumbre económica, la recesión, las elevadas tasas de desempleo, la inflación y el elevado número de divorcios. Se les ha definido en numerosas ocasiones como individualistas, con poca confianza en las corporaciones y por lo tanto, en ocasiones, desleales a éstas, así como muy centrados en la búsqueda del equilibrio entre sus vidas personales y profesionales.

Sin embargo, a diferencia de la generación X, la generación Y fue educada bajo el lema «querer es poder», frase que

---

<sup>4</sup> No existe acuerdo entre los estudiosos sobre los periodos que componen cada generación, por lo que las fechas varían en cada uno de los estudios sobre el tema. En este caso, han sido utilizadas las fechas utilizadas por Universum, firma sueca especializada en investigación de preferencias e intereses de los universitarios con respecto al empleo.

engloba el inicio de una era digital donde todo parece posible. La generación Y está compuesta por «nativos digitales». De hecho, lo que realmente diferencia y caracteriza a los *millennials* con respecto a generaciones anteriores es su relación con la tecnología. Ésta ha cambiado la forma en la que se percibe el mundo. D. Tapscott (2008), autor de *Grown up Digital*, afirma que la inmersión digital es lo que realmente ha hecho que la también conocida como generación *Net* sea única. Esta diferencia ha logrado que los *millennials* hayan desarrollado competencias que otras generaciones no tienen, como por ejemplo el pensamiento visual, la capacidad de procesar información, el aprendizaje continuo de forma autónoma o el trabajo en red. El deseo de obtener un trabajo con significado, la formación, el desarrollo personal combinado con el profesional, la aspiración al éxito y un gran valor asociado al tiempo libre son algunos de los rasgos definitorios de esta generación.



## CONOCIENDO A LOS *MILLENNIALS*

Cada vez surgen más estudios que buscan y analizan características comunes para crear un «retrato robot» de los *millennials*. Algunas de las más importantes son:

- Nativos digitales: la generación Y domina la tecnología de forma natural y sus relaciones están muy vinculadas a ésta, para ellos, la realidad y el mundo virtual no están tan distanciados. Son consumidores y usuarios de tecnología. Tal y como explica la especialista en gerencia y liderazgo P. Monteferrante (2010), muchos *millennials* han hecho de la tecnología una forma de vida, «no es extraño que al revisar quiénes se han enriquecido gracias a la tecnología, se encuentre que el promedio de edad de los diez primeros que encabezan la lista no supere los 29 años, con una riqueza promedio cercana a los 216 millones de dólares. Tampoco extraña que el primero de la referida lista sea Mark Zuckerberg, nacido en 1984 y creador de Facebook». Según la Global Millennial Survey, encuesta realizada por Telefónica en 2014, más del 80% de los *millennials* poseían un *smartphone* y el 45% una *tablet*. Se trata de una generación permanentemente «conectada».
- Seguros de sí mismos: los *millennials* han crecido en núcleos familiares en los que se les ha inculcado la importancia de la autoestima, la realización personal y el valor de creer en uno mismo. Esto les ha permitido desarrollar más fácilmente la capacidad para afrontar retos y desafíos, de orientarse hacia el logro, así como de expresar sus opiniones e ideas sin miedo a la crítica.
- Sociales: tal y como indica el asesor de comunicación A. Gutierrez Rubí (2014), las redes sociales han hecho de los miembros de esta generación seres extremadamente sociales. A través de sus *smartphones* piden opinión, realizan consultas, comparten y comentan con otras personas. Son muy activos y se informan muy bien en «la comunidad» antes de realizar cualquier compra. También utilizan las redes sociales para buscar empleo o realizar comentarios sobre una empresa.



- Globalizados: tienen una visión global del mundo potenciada por los medios digitales (internet, *blogs*, redes sociales, *apps*, etc.), valoran y respetan las diferencias, por lo que se muestran más abiertos y tolerantes ante la diversidad. A su vez, para ellos la comunidad no se limita a un grupo de amigos o familiares, para ellos es algo mucho más amplio, como por ejemplo las tribus urbanas presentes en un país y que pueden encontrarse en numerosas ciudades del mundo (*hipsters*, *emos*, góticos, etc.).
- Cívicos: gracias a la información obtenida a través de la tecnología, los *millennials* son conscientes del impacto medioambiental y la necesidad de crear sociedades sostenibles. «En una escala global, los *millennials* creen que la pobreza (44%), la educación (26%) y la economía (26%) son los principales problemas sociales a los que se enfrenta el mundo actual» (Telefónica, «Global Millennial Survey», 2014). De hecho, existen elevadas tasas de realización de actividades de voluntariado entre esta generación. Por este motivo, esperan que su empleador también sea socialmente responsable.

## EN BUSCA DEL «BEST WORKPLACE»

Las motivaciones y aspiraciones sobre el lugar de trabajo son distintas entre las tres generaciones que actualmente ocupan el mercado laboral, lo que supone un gran desafío para los profesionales de recursos humanos y *Employer Branding*.

Los especialistas en *management* y *marketing* J. Bret, H.J. Walker y A. Jones (2014), en su estudio sobre las diferencias generacionales en el lugar de trabajo, han podido concluir que la generación de los *baby boomers* desea que se valore el esfuerzo y el trabajo duro. Compiten para ascender, visualizan muy claramente cuál es su carrera dentro de la empresa, están dispuestos a trabajar muchas horas a cambio de desarrollo ascendente y el trabajo es su forma de vida. Su principal motivación en el trabajo es construir una vida mejor. Por otro lado, la generación X es mucho más independiente,

está orientada a resultados, organiza su vida alrededor del trabajo pero siendo pragmática y siempre con el requisito de poder conciliar su vida personal con su vida profesional. Esperan que la organización valore su contribución individual y su motivación es mantener una buena calidad de vida.

Sin embargo, la motivación que mueve a los *millennials* frente a otras generaciones es vivir una vida con significado y trascendencia. Las experiencias y la educación recibida por la generación Y han sido distintas a las de generaciones anteriores, por lo tanto las aspiraciones al buscar el lugar de trabajo perfecto también son otras:

- Desarrollo profesional: para los miembros de la generación Y, el trabajo ha de aportar valor no solo desde el punto de vista retributivo, sino desde la perspectiva del desarrollo en la carrera profesional y «vital». Se trata principalmente de enriquecimiento personal y de aprendizaje. Elementos como el trabajar en proyectos distintos que fomenten su habilidad multitarea o poder acceder a formación continua son clave.
- Herramientas digitales: el tener a su disposición herramientas digitales es fundamental, ya que se trata de una generación constantemente conectada, por lo que perciben las redes sociales o internet como herramientas de trabajo básico, así como sus principales fuentes de información y de autoaprendizaje.
- *Mentoring* y *feedback*: los *millennials* crecieron en entornos muy protectores tanto en el colegio como en los núcleos familiares, por lo tanto, esperan que esto continúe siendo así en el entorno de trabajo. Los *managers* no son percibidos como expertos ya que el *Millennial*, gracias a la tecnología, puede acceder más fácilmente a la información, Estos son más bien mentores que les ayudan a evolucionar en su carrera profesional y les indican si van por el buen camino, dándoles *feedback* de forma continua.
- Desafíos: los *millennials* buscan oportunidades continuas para alcanzar nuevos retos. Buscan trabajos desafiantes que contengan significado y que les permitan poder progresar en su carrera profesional. El trabajo

monótono, repetitivo o excesivamente sencillo no es para ellos.

- Trabajo en equipo y colaboración: esta generación es colaborativa por naturaleza, sobre todo cuando la finalidad y los objetivos del grupo están claramente establecidos y son comprensibles. En consecuencia, el trabajo en equipo, bien organizado, es esencial para ellos.
- Equilibrio entre vida profesional y vida personal: los miembros de esta generación son exigentes respecto a las condiciones de trabajo y el hecho de conciliar su profesión con su vida privada es también un elemento primordial. La generación Y valora por igual lo profesional y lo personal, sin que ninguno de los dos aspectos pueda ser sacrificado en beneficio del otro. La flexibilidad del horario y el trabajo por objetivos, más que por horas establecidas previamente, son elementos muy valorados.



Suele ocurrir que otras generaciones se sienten también identificadas con lo que los *millennials* buscan en las empresas. ¿Son tantas las diferencias? K. Cates y K. Rahimi, en su artículo publicado en el *Financial Times*, «Mastering People

Management» (2001), expresaron de forma acertada dónde reside la diferencia, «una persona de 60 años, recientemente reflejó: ‘queríamos lo que ellos quieren pero no nos atrevíamos a pedirlo’. En esta frase reside la verdad, lo que los trabajadores jóvenes quieren no es tan diferente de lo que todo el mundo quiere. No obstante, los jóvenes trabajadores de hoy en día lo están pidiendo».

## LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO (EVP) PERFECTA PARA UN *MILLENNIAL*

Debido a la importancia de la generación Y como fuerza laboral cada vez más presente en las empresas, la estrategia de *Employer Branding*, especialmente la Propuesta de Valor al Empleado (EVP, en sus siglas en inglés), debe tener muy en cuenta sus prioridades. Según esto ¿cuál sería la EVP perfecta para un *Millennial*? Aunque ésta debe adecuarse al contexto y cultura corporativa de cada organización, he aquí algunas ideas y propuestas a considerar:

1. «Desarrolla tu carrera profesional a través del mejor *mentoring* y del *feedback* continuo: a través del liderazgo, nuestros *managers* están para ayudarte y para que saques el mejor provecho de tu trabajo con nosotros».
2. «Nuestro proyecto, un desafío: porque sabemos la importancia de tener y superar retos en el día a día, los proyectos en los que trabajarás siempre estarán basados en el espíritu de superación continua, te aseguramos que será imposible aburrirse trabajando con nosotros».
3. «El trabajo es divertido: sabemos que el trabajo es una parte importante de nuestra vida, por lo tanto intentamos pasarlo bien con compañerismo, espíritu de equipo, sentido del humor y con distintas actividades fuera de la oficina para estrechar vínculos».
4. «Tus ideas cuentan: el hecho de que tengas menos experiencia, no significa que no tengas nada que apor-

tar. Valoramos la riqueza de opiniones y la originalidad de ideas. Queremos escuchar las tuyas».

5. «Somos flexibles: sabemos que el tiempo libre es un bien muy preciado, por lo tanto no nos olvidamos de él. Al igual que queremos que disfrutes trabajando con nosotros, también queremos que no pierdas la oportunidad de realizar tus *hobbies* fuera del trabajo».

### UN CASO DE ÉXITO: SAP Y EL CAMBIO DE SU ESTRATEGIA DE *EMPLOYER BRANDING* PARA ATRAER AL TALENTO *MILLENNIAL*

La conocida multinacional de *software* SAP decidió modificar su estrategia de *Employer Branding* para lograr la atracción de talento *Millennial*. Para ser atractivos frente a las generaciones más jóvenes, SAP, una empresa que no dispone de un producto tangible y fácilmente visible para el público, acertó en dar un giro a su estrategia como marca empleadora, aumentando su visibilidad y mejorando su forma de comunicar.

La especialista en contenido estratégico J. Jedeikin (2015), en su artículo publicado en LinkedIn, «How SAP Revamped its Employer Brand Strategy to Attract Millennials», dividió en siete pasos la estrategia llevada a cabo por el director global de reclutamiento y *employment branding* de SAP, M. Jeffery:

- Un único equipo: El primer paso que Jeffery llevó a cabo fue unir el equipo de *branding* con el equipo de *sourcing* para que el trabajo de marketing tuviese impacto en el proceso de reclutamiento. Uniendo los dos equipos, SAP pudo comenzar a comunicarse más fácilmente con el talento que intentaba captar, comenzando a tener en cuenta sus preocupaciones y sus aspiraciones.
- Cambio de «look» en el portal de empleo: Cambiar la imagen del portal de empleo fue otro de los elementos

fundamentales del cambio de estrategia. El «lavado de imagen» hizo que fuese más fácil llamar la atención de los *millennials*. El portal de empleo fue lanzado con una versión para *smartphones*, con el objeto de llegar más fácilmente a uno de los medios de comunicación más utilizados por la generación Y. El nuevo portal incluyó un diseño mucho más visual, en el que el contenido pudiese ser actualizado con facilidad. A su vez, se personalizó, dando la opción de escoger entre diferentes perfiles (estudiantes, licenciados o profesionales). De este modo, el portal es capaz de adaptar mensajes específicos a cada colectivo, elevando las posibilidades de llamar su atención.

- Contenido visual como factor clave: se realizaron cuarenta vídeos en los que se recogió el testimonio de diversos empleados de SAP. Los vídeos fueron publicados en el portal de empleo ya que, como enfatizó Jeffery, «la voz más verdadera y auténtica es la del empleado. No hablan con un guión de *marketing* y eso es lo que les convierte en la mejor publicidad que puedes tener». Gracias a los vídeos de los empleados, SAP pudo mostrar la parte más «divertida» de su cultura corporativa, aquello que no es posible apreciar salvo formando parte de la empresa, y que es precisamente lo que la hace más real y cercana.
- Campaña digital: una vez SAP estableció los mensajes que quería transmitir al público *Millennial*, la compañía llevó a cabo una campaña en medios digitales para hacer visible su marca como empleador. Lanzaron lo que bautizaron como «Life at SAP» («La vida en SAP»), con numeroso contenido centrado en la experiencia de trabajar en SAP. El mensaje que crearon comenzó a penetrar en los diferentes canales sociales de la empresa (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram y Youtube).
- Gamificación a través de LinkedIn: antes de la «reforma» de la estrategia de *Employer Branding*, SAP se había centrado exclusivamente en grupos específicos de estudiantes provenientes de universidades de

prestigio. No obstante, para su división «Academy for Sales» (Academia de ventas), SAP necesitaba ampliar su audiencia ya que sus comerciales *target* no se encuentran necesariamente en estas universidades. De este modo, el equipo de trabajo decidió anunciar en LinkedIn su Academy for Sales en comunidades y grupos universitarios. Puesto que se trataba de una propuesta arriesgada, debido al número masivo de solicitudes que podían llegar a recibir, SAP contrató a un socio para crear un proceso de evaluación en dos fases. La primera fase consistía en un cuestionario de descarte que evaluaba el encaje cultural del candidato y que daba *feedback* inmediato sobre el resultado. La segunda fase del proceso de evaluación consistía en una prueba en la que se exponían diferentes situaciones relacionadas con el trabajo comercial. La campaña fue un éxito, 75% de los candidatos afirmaron que la herramienta *online* les había motivado a participar y SAP encontró a quinientos candidatos para la Sales Academy (50.000 solicitudes fueron recibidas).

- Utilización de *big data*: el sexto paso que SAP llevó a cabo dentro de su estrategia fue la utilización de big data para averiguar aquello que estaba funcionando y realizar ajustes en caso de ser necesario. Gracias al *big data* pudieron saber las características del perfil que solían reclutar y dónde estaban perdiendo talento para afinar su estrategia de *Employer Branding*. A su vez, fueron analizando los comportamientos de los *millennials* en el portal de empleo para descubrir lo que mejor funcionaba en cuanto a diseño, contenido y tráfico.
- Un menú de *Employer Branding*: por último, SAP impulsó el *Employer Branding* en las distintas áreas de negocio. El equipo creó un menú de servicios de *Employer Branding* al que bautizaron como «Freemium to Premium», de este modo, en áreas con elevadas tasas de crecimiento como por ejemplo China o India, se podía hacer una estrategia a medida en función del número de personas que desearan contratar, presentando dis-

tintos niveles de servicios, algunos gratuitos, como por ejemplo el servicio de redes sociales y otros más exclusivos, como campañas publicitarias, a la hora de definir la estrategia.

En dieciocho meses, los resultados comenzaron a ser visibles, la comunidad *online* (antes prácticamente estancada) creció cerca de 550.000 usuarios activos y la compañía ganó el premio Erenet's best Employer Brand 2015. Tal y como concluyó Jeffery, aunque no todo el mundo responda a las ofertas de empleo, como miembros de la comunidad reciben actualizaciones y están alerta cuando surge un trabajo relevante para ellos.

## ¿HACIA DÓNDE VAMOS?: GENERACIÓN Z

Cuando todavía queda mucho por hacer para respaldar la inminente incorporación de los *millennials* al mundo laboral, una nueva generación, nacida entre 1996 y 2000, llamará a las puertas del mercado del trabajo en unos tres años aproximadamente. En consecuencia, dentro de muy poco tiempo, las estrategias para retener y captar talento deberán ser dobles, enfocadas a ambas generaciones, las de un futuro que ya es presente.



## CONECTANDO CON LA GENERACIÓN Z<sup>5</sup>

Miriam Aguado y Carlos Crespo  
*PeopleMatters*

Han nacido rodeados de tecnología y han alcanzado la mayoría de edad en una época de incertidumbre política y económica. Prefieren comunicarse con imágenes antes que con texto y las marcas tratan de entender sus inquietudes. Están a punto de salir al mercado laboral y tienen que combatir un 46% de desempleo juvenil. Las grandes compañías trabajan para conectar con una generación llamada a cambiar el mundo.



---

<sup>5</sup> Artículo publicado en *Capital Humano* (noviembre 2016).

Cuando parecía que las grandes marcas ya habían descifrado los comportamientos de la generación Y o *Millennial*, adaptando sus mensajes y acercándose a este colectivo, un grupo demográfico pide paso en el mercado laboral: los «GenZ» (nacidos entre 1996 y 2010) comienzan a incorporarse al sistema productivo en un contexto cuanto menos complicado.

En general, los universitarios Z tienden a decantarse por las titulaciones relacionadas con la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. Hay que tener en cuenta que la tecnología determina absolutamente su forma de vida. Sin embargo, las empresas tienen muchos problemas para encontrar talento tecnológico en nuestro país, por lo que se torna necesario desarrollar estrategias para atraer a estos profesionales. El primer paso será entender sus comportamientos, sus hábitos de consumo y sus inquietudes ante un panorama laboral sombrío. ¿Cómo son? ¿qué buscan? ¿dónde están? ¿cómo conectar con ellos? Las organizaciones trabajan para erigirse en grandes lugares para trabajar y conformar una propuesta de valor atractiva para potenciales empleados. Pero, ¿qué funciona con el talento más *junior*?

- Promover la colaboración y la co-creación: La jerarquía no va con ellos y no se sentirían cómodos trabajando en una cadena de mando. Ellos prefieren hacer las cosas porque realmente sienten pasión por su trabajo. Además, diferentes estudios revelan que otorgan mucha importancia a poder llevar a cabo sus tareas en un buen ambiente de trabajo. Por ello, las compañías deben intentar, en la medida de lo posible, promover una cultura de colaboración y co-creación.
- Estar donde ellos están: Los «Z» han nacido y se han criado en un entorno digital. La tecnología es una parte de su educación y su identidad. En este sentido, adquieren el don de la ubicuidad, ya que están por todas partes y en todas las plataformas sociales que podamos imaginar. Por tanto, las organizaciones deben asegurarse de que pueden conectar con ellos de una manera eficiente a través de estas plataformas.
- Promover el aprendizaje constante: La transformación digital está implicando numerosos cambios dentro de

las organizaciones. Los profesionales necesitan aprender y desarrollarse constantemente. En el caso de los «Z», están ávidos por experimentar nuevas cosas y no les gusta limitarse a un campo o departamento en particular. Debe existir una gestión del conocimiento y una comunicación fluida. Buscan proyectos interesantes que no sean más de lo mismo.

- Aceptar la diversidad: Las organizaciones se han centrado en los últimos años en entender las inquietudes de la generación Y o *Millennial*. Sin embargo, estamos ante un nuevo colectivo demográfico que se antoja complejo y retador desde el punto de vista del *Employer Branding*: es una generación multicultural y diversa, probablemente la más liberal y tolerante. Los jóvenes Z aceptan las diferencias, ya sean de cultura, religión, género, etc. Por ello, las compañías deben tenerlo en cuenta a la hora de confeccionar las propuestas de valor a sus futuros empleados.
- Reconocer: La generación Z, que pronto se unirá a la fuerza de trabajo, quiere ser escuchada. Además, necesitan el reconocimiento. Muchos han estado demasiado protegidos y están acostumbrados al apoyo de sus padres. Por otro lado, prefieren jefes que sean referentes: buscan a alguien a quien admirar y de quien aprender.
- Compromiso social: La generación Z se caracteriza por tener un fuerte compromiso con temas sociales, la mayoría practica el voluntariado y se preocupa por la sostenibilidad del planeta. Sin duda, esto también repercutirá en el empleo y la empresa que elijan. Las carreras medioambientales y las de la rama de la salud, combinadas con las tecnológicas, son las de mayor interés para esta generación, que buscará lugares para trabajar que cumplan con sus ideales.
- Emprendimiento: Las empresas deben ser conscientes de que esta generación cuenta con un gran espíritu emprendedor. Muchos de estos jóvenes prefieren iniciar su propio negocio y liderar empresas de nueva creación o *startups*.

## OTRA FORMA DE COMUNICARSE

Los jóvenes Z se caracterizan por haberse criado en un mundo de comunicación 2.0, por lo que se les considera supernativos digitales y dominan el trabajo en modo multipantalla. De cara a la atracción de este talento, las organizaciones van a tener que aprender a comunicarse de una manera totalmente distinta. La generación Z carece de capacidad de análisis y síntesis ya que está acostumbrada a lo inmediato y lo visual. Son capaces de procesar muy rápidamente la información pero su capacidad de atención se ve reducida cada vez a un periodo de tiempo menor. Prefieren la comunicación en vídeo antes que el texto convencional.



El *Employer Branding* guarda muchos paralelismos con el mundo del marketing y en plena era de internet y las redes sociales, el contenido es el rey. Es importante que incorporemos esta premisa en nuestra estrategia de *Employer Branding* digital. ¿Qué vamos a ofrecer a nuestra comunidad, a nuestro talento? ¿Por qué siguen nuestra marca de talento a través de nuestros portales de empleo o nuestros perfiles corporativos en redes sociales? Es fundamental, además de ser una premisa del *marketing* digital, ofrecer contenido de valor.

Hay que convencer, entretener, enamorar a nuestra comunidad. Y sobre todo, estar donde ellos están.

De un tiempo a esta parte han irrumpido con fuerza algunas plataformas sociales donde los jóvenes emplean mucho tiempo. Se trata de nuevos canales donde se comparte contenido audiovisual en vivo, disponible por un periodo limitado de tiempo.

**Snapchat:** Es una aplicación móvil que permite añadir contactos y enviarles mensajes en forma de fotografías, vídeos o textos que se autodestruirán al cabo de unos segundos. Actualmente cuenta con más de 200 millones de usuarios en el mundo que comparten unas 8.700 imágenes cada segundo. Una plataforma donde invierten mucho tiempo jóvenes *millennials* y de la generación Z (según ComScore, es la tercera aplicación más utilizada entre los usuarios de 18 y 34 años, solo por detrás de Facebook e Instagram). En lo que llevamos de año, muchas marcas se han sumado al fenómeno Snapchat para elaborar una estrategia de redes sociales. Como los datos evidencian, se trata de un canal *social media* que tiene una audiencia muy amplia, y la mitad de su comunidad es completamente activa, generando así *engagement*.

Una de las claves de Snapchat es que ofrece a los usuarios contenido exclusivo. Un contenido que no puede encontrar en otras redes sociales como Instagram o Facebook. Por tanto, aquellas compañías que se planteen este canal para lanzar mensajes dentro de su estrategia de *Employer Branding* deberán tener muy presente esta premisa: brindar contenido que interese al público objetivo y que tenga un componente de exclusividad.

Desde el punto de vista de la atracción de talento, Snapchat puede erigirse como una gran herramienta de comunicación con el público más joven y, aunque da la posibilidad real de mantener conversaciones con los candidatos, las compañías pueden publicar, por ejemplo, ofertas de empleo a través de este canal y mantener conversaciones, mediante mensajes privados, con aquellos candidatos interesados. Es una plataforma ágil en este sentido y, sobre todo, bajo un halo más informal si lo comparamos con otras redes como LinkedIn.

**Periscope.** Es una aplicación para retransmitir vídeos en tiempo real a través de Twitter. Se utiliza para reproducir en directo cualquier situación: desde acontecimientos deportivos, conciertos, conferencias, sucesos que ocurren repentinamente en el lugar donde se encuentra el usuario, etc. Una vez que se retransmite el contenido, los seguidores de esa cuenta o los usuarios que encuentren el vídeo pueden participar a través de los comentarios durante veinticuatro horas. Desde el punto de vista de la marca como empleador puede ser de gran utilidad para reflejar lo que es trabajar en una compañía.

La principal ventaja de Periscope es que es una retransmisión en directo de vídeo que se puede vincular con una cuenta de Twitter. De alguna manera, «empodera» al usuario ya que con un Smartphone y conexión a internet, este puede generar contenido en *streaming* de una manera muy sencilla. De hecho, ya son numerosos los *influencers* en redes sociales (*bloggers*, periodistas, artistas...) que convierten sus transmisiones de Periscope en auténticos eventos. Las compañías no han dejado pasar esta oportunidad por alto y ya son muchas las que tienen cuenta en esta red social para retransmitir eventos, ponencias o presentaciones de productos. Las marcas recurren a Periscope para aumentar el *engagement* con el consumidor a través de dinámicas que van desde videos exclusivos en festivales de música hasta entrega de premios.

Desde el punto de vista de la atracción de talento, Periscope puede utilizarse para promover eventos en los que reforzar la marca empleadora de las compañías con una audiencia más joven. Una jornada de puertas abiertas, una presentación del equipo de Recursos Humanos o testimoniales de jóvenes profesionales de la empresa compartiendo sus experiencias, son solo algunos ejemplos para sacar partido a esta plataforma.

## RENOVARSE O MORIR

Si nuestra estrategia de marca como empleador pasa por captar la atención del talento más *junior*, parece necesario

plantearse nuestra presencia en este tipo de plataformas. Las redes sociales se han multiplicado en los últimos años y, sin duda alguna, proporcionan beneficios desde el punto de vista del *Employer Branding*. Además de aumentar la visibilidad de la compañía, consiguen generar *engagement* con el público objetivo a través de la conversación y proporcionan información muy valiosa sobre la comunidad de talento con la que trabajan las empresas.

Es complicado saber aún el impacto real que pueden tener en el reclutamiento estas nuevas plataformas y cuál será el retorno de la inversión de su utilización. Sin embargo, los datos de uso de las mismas por parte de las nuevas generaciones invita a explorarlas. El envío de *newsletters*, el *posting* de anuncios de empleo en portales convencionales e incluso un buen *site* de empleo pueden antojarse insuficientes en la estrategia de captación de talento joven. ¿Por qué no aprovechar todas las posibilidades que ofrece la tecnología?





# EDUCACIÓN Y EMPRESA



## EL *EMPLOYER BRANDING* 3.0 Y LAS FACTORÍAS DE TALENTO JOVEN

José María Cubillo, PhD

*Director de programas internacionales de marketing,  
ESIC, Business & Marketing School*

La empresa necesita más talento del que tiene si quiere seguir avanzando y, por supuesto, si quiere avanzar a mayor ritmo del que lo ha hecho hasta ahora. El entorno se ha vuelto cada vez más competitivo, las empresas, los sectores y los mercados se están reinventando, y ya no basta con ser bueno, es necesario ser excelente.

El futuro está por ser ingeniado, por ser pensado, imaginado y creado y, para ello, necesitamos ser capaces de mirar el mundo y el futuro desde nuevas perspectivas, con mayores dosis de creatividad, en definitiva, con ópticas hasta ahora no conocidas. Este proceso requerirá talento, talento del bueno, y será necesario ir a buscarlo allá donde se encuentre y conocerlo, si se desea atraerlo. En esta nueva realidad, la empresa debe entender, como si de un cliente se tratara, los nuevos perfiles que presenta el talento, debe conocer las demandas y las preferencias de los nuevos segmentos; debe conocer, en definitiva, a sus nuevos clientes internos, que hoy son, sensiblemente diferentes de los perfiles tradicionales.

## CÓMO ES EL TALENTO JOVEN: QUÉ BUSCA Y QUÉ DEMANDA

El talento es libre. No le gustan los frenos, ni las barreras, ni los obstáculos. Le gusta crear, desarrollarse y expandirse. No conoce fronteras. Esta es una realidad innegable, una característica que tanto las factorías de talento y, en particular, la universidad, como los potenciales empleadores deben entender si quieren resultar atractivos a los nuevos segmentos.

El viejo concepto de segmentación cobra hoy mayor importancia, en este caso, adaptado a las personas, no como clientes sino como activos para el proceso productivo y para la empresa. En relación con el puesto de trabajo, cada uno de nosotros quiere, valora, y se siente satisfecho con cuestiones y condiciones diferentes. Esta realidad plural debe ser entendida en la confección de los procesos de atracción del talento y, por supuesto, con mayor relevancia en el diseño de los procesos de mantenimiento y retención de este en la empresa.

Los conceptos de compromiso y lealtad al puesto de trabajo, en particular, y a la empresa, en general, son cada vez más lábiles y se quiebran con mayor frecuencia, en función de la actuación de la empresa. En este sentido, las universidades son un elemento clave para ayudar a las empresas a conocer mejor ese talento, a saber cómo es, cómo evoluciona, qué desea, qué valora y qué toma en consideración en el momento de manifestar su decisión de optar por una empresa u otra.

Cuando mi generación acababa la universidad cualquier oportunidad que se nos diera era considerada importante, y raras veces alguien rechazaba la posibilidad de realizar unas prácticas o una pasantía, aunque no fuera remunerada. Hoy, la realidad es muy diferente. Desde los departamentos de prácticas enviamos a los estudiantes a realizar entrevistas con empresas, casi como si los enviáramos a un *roadshow* de empresas, en donde los candidatos pareciera que no son ya los estudiantes, sino los empleadores. La pregunta clave parece que no está tan relacionada con un *¿por qué debemos contratarte?*, sino, más bien, con *¿por qué tengo que elegirlos para trabajar con vosotros? ¿qué podéis ofrecerme que no puedan ofrecerme los demás?*

Esto hace que, con frecuencia, los alumnos acudan a un número indeterminado de entrevistas y rechacen las ofertas que les realizan todas aquellas empresas que no les convienen, bien por la marca, bien por la propia empresa, bien porque el entrevistador no les ha ofrecido la suficiente confianza y no les ha convencido, y así nos lo manifiestan constantemente. Hoy aceptan trabajar solo para aquellos empleadores que cumplen el conjunto de requisitos que les conviene, que buscan y desean.

El mercado de trabajo ha evolucionado, como lo ha hecho el mercado de productos de consumo; la competencia por el talento se ha incrementado y, por tanto, el equilibrio entre demanda y oferta se ha visto alterado, y se ha hecho más necesario que nunca invertir en desarrollar y mantener marcas de empleador que sean atractivas y aporten valor y valores para el currículo del aspirante, pero también, por supuesto, para su vida personal, su calidad de vida y su satisfacción.

Esto nos lleva a preguntarnos cómo son los jóvenes de hoy, qué buscan, qué valoran y qué prefieren. Los jóvenes son hoy irreverentes, inconformistas, almas libres que dicen lo que piensan y actúan conforme a sus inquietudes y a los valores que, según ellos, deben regir el mundo. Buscan la autenticidad y la honestidad en las relaciones que establecen, por lo que huyen de todo lo que huele a humo, a falso y artificial.

Los jóvenes han cambiado y también lo han hecho sus preferencias. Por un lado, buscan factores que pueden resultar más tradicionales como la posibilidad de desarrollo profesional, el ambiente de trabajo, la movilidad internacional, la retribución o los beneficios sociales. Pero también buscan otros, quizá más novedosos, como lo son la flexibilidad horaria, la apuesta por la conciliación entre vida personal y profesional, la reputación de la empresa, la reputación del sector, el reconocimiento o el orgullo de pertenencia.

Además de todo lo anterior, en la marca del empleador buscan honestidad y transparencia; valores como la ética y la responsabilidad; horizontalidad frente a jerarquía y, en consecuencia, autonomía y empoderamiento; respeto por las personas, por los clientes, internos y externos; buscan empresas justas y paritarias; marcas humanas, sensibilizadas con los problemas de las personas, los trabajadores y la

sociedad; innovadoras, jóvenes y frescas, modernas; marcas saludables, con presente, pero también con un futuro cierto y prometedor; en definitiva, marcas socialmente deseables y, para ello, es fundamental que se hable de la marca en las conversaciones de las redes sociales, y que se hable bien, como ejemplo de éxito y de buenas prácticas. Atributos como el prestigio, la confianza que genera la marca y su credibilidad cobran importancia.

Esta nueva realidad nos plantea la necesidad de construir el modelo estructural de factores que influyen en la valoración de una marca de empleador por parte del talento universitario. Sabemos qué buscan las empresas y conocemos, a través de los estudios cualitativos, qué buscan los candidatos, pero ¿sabemos en qué medida influye cada uno de esos factores?

En estos momentos, a través de un proyecto de investigación, estamos trabajando en la configuración de un modelo de intención que nos ayude a medir los pesos y ponderaciones de cada factor en la valoración del atractivo de una marca de empleador, en identificar ese valor o ese conjunto de valores que consiguen hacer «click» en la mente del candidato y les lleva a optar por una marca de empleador en lugar de otra.

Ahora bien, para poder construir el modelo de intención, que refleje la estructura de preferencias en la elección del candidato, es necesario un paso previo: entender el modelo de influencias y la relación estructural de éstas, en la construcción de la «marca personal» del candidato.

## MODELO DEL DIAMANTE DE *COBRANDING*

Aquellas personas que buscan un trabajo deben hacer siempre dos tipos de análisis acerca de las marcas del empleador potencial. El primero, un análisis de *cobranding*; el segundo, un análisis de coherencia con su estilo de vida.

Trabajar en una empresa implica asociar la marca personal, en el currículum, a la marca del empleador y, por tanto, se genera un *cobranding* de facto que debe ser analizado, es decir, se debe analizar el valor que este *cobranding* aporta,

en términos de *Brand Equity*, a la marca personal. La marca personal profesional de cada individuo está compuesta, entre otros, por las influencias del conjunto de marcas que hacen *cobranding* con ella, por el hecho de haber trabajado o estudiado en ellas. Por tanto, los valores, los atributos y el atractivo que tengan las marcas del empleador serán determinantes en el proceso de elección de la empresa, tal y como lo fueron, o debieron serlo, en la elección de la universidad en la que se estudió.

En términos del *cobranding* que tiene lugar en el currículum de un candidato, las universidades, tanto públicas como privadas, al igual que las empresas, deben entender qué papel desempeñan sus marcas, qué valor aportan al atractivo profesional del individuo, más allá del conocimiento del que lo dotan, que influye de forma decisiva en esta imagen.

Cuando un candidato ficha por una empresa se produce el emparejamiento en su perfil profesional de tres marcas que se han resultado atractivas entre sí: la marca del empleador, la marca del candidato y la marca de la universidad. Las sinergias que se producen entre las tres marcas son determinantes en la proyección del futuro laboral de un individuo, de ahí que cobre especial importancia la atención que los aspirantes dedican hoy a elegir dónde trabajar, además de dónde estudiar.

Este proceso sinérgico tiene lugar en un modelo que podemos denominar el «diamante de *cobranding* de la marca personal». Un modelo integral que nos ofrece una perspectiva global de las influencias, pesos y ponderaciones que acontecen en el complejo equilibrio que un profesional debe atender en la construcción del atractivo de su perfil profesional.

Como se puede ver en la Figura 1 adjunta, en una versión simplificada del modelo, encontramos la interacción de cuatro marcas, tres de ellas con influencia directa sobre la construcción del perfil del profesional, y, en consecuencia, de la marca personal: la marca de la universidad, la marca del empleador y la marca-país de las dos marcas anteriores (universidad y empresa). En este diamante, las marcas de las universidades y las marcas de los empleadores son las que aportan mayor peso a la configuración final de la marca personal.

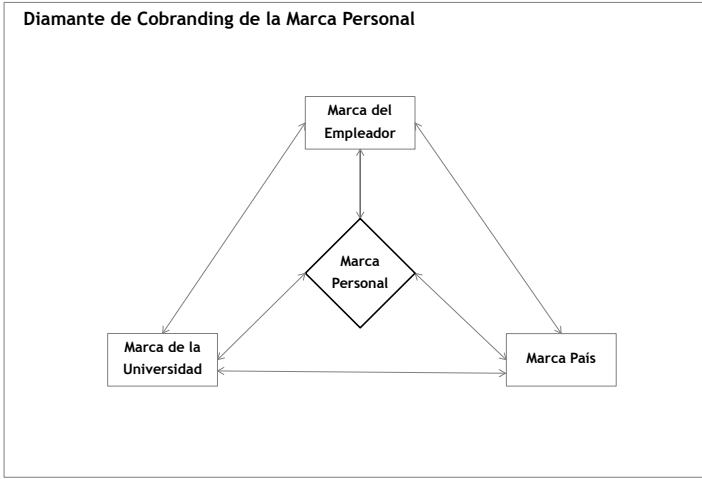


Figura 1: Modelo de diamante de *cobranding* de la marca personal.

En una versión ampliada del diamante se incluye, asimismo, la marca de la especialidad, que acaba dotando al perfil profesional de un halo de aspiracionalidad y deseabilidad social, en función de las modas profesionales y los valores que rigen en las diferentes culturas locales, quedando el modelo como se puede apreciar en la Figura 2:

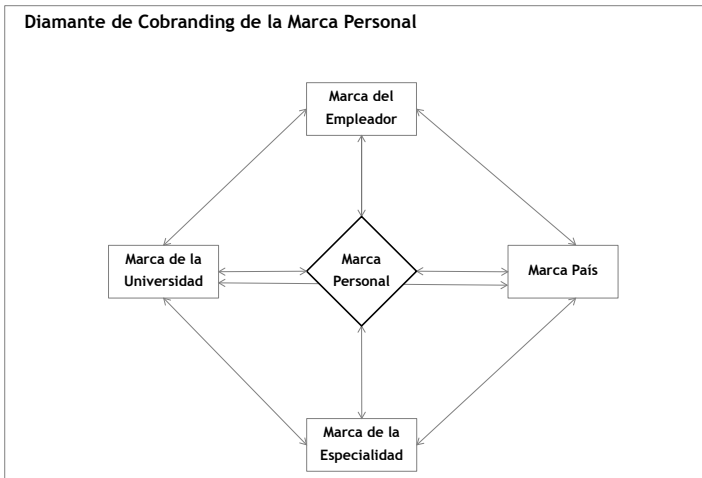


Figura 2: Modelo de diamante de *cobranding* de la marca personal ampliado.



## LA UNIVERSIDAD Y SUS RETOS

En un mercado de libre competencia solo compramos aquello que nos aporta valor. El mercado de trabajo no es una excepción: solo contrata a aquellas personas que son consideradas como activos valiosos. En este sentido, la formación que proveen las universidades, y el valor que sus marcas aportan al perfil de un candidato es un aspecto relevante.

La universidad actúa como un auténtico catalizador del talento, en cuyo seno se producen los procesos de transformación de la materia prima. La fase de la universidad debe ser contemplada como un proceso productivo, en el que se cuenta con insumos de gran valía y se genera un activo excelente para el país y las empresas.

La universidad es, y debe ser, un ejemplo para el resto de la sociedad. Las universidades deben ser entendidas como centros de innovación, de vanguardia, donde se crean y gestan nuevas tendencias; son centros de discusión y debate, de intercambio de ideas y de generación de conocimiento, también, útil y aplicado.

Hay puntos interesantes para trabajar desde la universidad, la notoriedad y los atributos de la marca del empleador, a través de instrumentos y mecanismos que permiten el *branded content*, como son los «casos de estudio», que constituyen ejemplos de *Best Practices*; las acciones con *influencers*, mediante la divulgación que realizan aquellos profesores universitarios que cuentan con un alto impacto mediático y llegan a miles de personas con sus artículos y conferencias, entre otros; el diseño de premios y concursos tematizados; la organización de jornadas académicas y profesionales para la presentación de estrategias, o bien, para el debate de las tendencias del sector.

La universidad tiene mucho que ofrecer a las empresas en su proceso de creación de marca de empleador, pero también tiene muchas cosas que aprender. Ahora bien, nada mejor como conocer nuestras debilidades, retos y amenazas para poder enfrentarlos, resolverlos y fortalecerlos.

Para poder atraer talento y formarlo también es necesario entender qué es y cómo es, y lo primero es reconocer que no hay una sola inteligencia; hoy sabemos que hay siete

inteligencias, y que cada uno de nosotros somos fuertes en una o en varias de ellas. Esto choca frontalmente con la realidad de los planes de estudios actuales donde, con frecuencia, y debido a la disponibilidad de recursos escasos, se suele dar formación estándar para todos, obviando las diferencias manifiestas que hay en la propia configuración de nuestro *hardware* natural como personas.

Aún hoy podemos encontrar demandas del mercado que no están cubiertas por la oferta universitaria en su totalidad. El mercado avanza inexorablemente, evoluciona a un ritmo acelerado, presionado por la evolución de la tecnología, y la oferta universitaria debe avanzar con ellos y adaptarse, ofreciendo nuevas soluciones adecuadas a las nuevas demandas. Hay que dotar a la universidad, y al proceso de creación de nuevos grados y nuevos programas, de mayor flexibilidad y autonomía. Los esfuerzos realizados en los últimos años han sido notorios y se ha logrado avanzar en este sentido, sin embargo, el proceso presenta aún rigideces e ineficiencias que deben ser resueltas.

En ocasiones, se percibe que podría existir un cierto nivel de desconexión entre las empresas y la universidad, como si hubiera poca química entre ambas. El puente entre la universidad y la empresa debe ser sólido, firme y robusto, y debe asegurar la entrega del talento, el auténtico y verdadero activo de la empresa y la sociedad.

La relación universidad-empresa se ha estrechado mucho en las últimas décadas, si bien la brecha entre ambos está lejos de cerrarse. Es necesario seguir trabajando para que esta brecha se reduzca. La empresa debe entender que la universidad es la factoría que forma, modela y crea el talento en términos de excelencia, un talento que luego utilizarán en forma de *input* para sus procesos productivos. Por su parte, la universidad debe acercarse a la empresa y entender que su producto solo tiene sentido si es un producto competitivo, valorado por sus cualidades, sus conocimientos, sus habilidades y sus competencias, como un activo valioso para la empresa y el mercado.

Las universidades deben reforzar su atención a las necesidades del mercado y la empresa, con la creación de observatorios reales, no teóricos, sobre la realidad y las deman-

das del mercado. En este sentido, sería adecuado que en las comisiones para la creación de los planes de estudios de los grados y postgrados oficiales, como complemento a la excelente labor académica que hacen los docentes que elaboran estos planes, hubiera una cuota de representantes de la empresa, del área profesional a que se refiera la titulación que se desee crear, con el objetivo de ayudar a orientar sobre las necesidades de esta y las tendencias que se registran en el sector específico.

La creación de comisiones mixtas compuestas por docentes, investigadores y directivos/ejecutivos dotaría al proceso de creación de talento de mayor precisión y concreción, aumentando su nivel de eficiencia y eficacia, y aportando al mercado profesionales con una cualificación más acertada y ajustada a las necesidades del mercado, contribuyendo así a acercar posiciones entre universidad y empresa, y a reducir el gap existente hasta el momento.

La coordinación, por tanto, entre los colectivos implicados desde el momento de concepción de los programas y los planes de estudio, se configura como un elemento clave en la calidad de los futuros profesionales. Coordinación, en definitiva, para ajustar la producción de talento a las demandas del mercado, tanto en calidad como en cantidad.

Las comisiones mixtas para la elaboración de los planes de estudios deberían estar compuestas por:

- Docentes e investigadores de las áreas de conocimiento específicas relacionadas con el plan de estudios
- Representantes de Empresas del sector
- Representantes de *headhunters* y/o empresas de búsqueda de candidatos
- Representantes de consultoras de recursos humanos

Todos ellos relacionados con el área de actividad a la que se refiere el plan de estudios que se haya de elaborar.

La universidad tiene, asimismo, la misión de investigar, de abrir y ampliar las fronteras del conocimiento y, por tanto, de iniciar y fomentar las tendencias del futuro. Aquello que en más tarde será algo cotidiano, hoy se está incubando en una universidad. Esta crea y envía al mercado profesionales

que difunden, en la práctica profesional, las innovaciones, los resultados de las investigaciones. La investigación es la fuente, y la docencia el altavoz hacia la sociedad. El talento debe salir al mercado con el último *software* instalado, con el mejor disponible hasta el momento.

En este sentido, se deben establecer mecanismos que permitan fomentar y potenciar la colaboración público-privada en términos de investigación. Esta es, aún hoy, una de las fuentes de debilidad de nuestro sistema, una de las tareas pendientes. La universidad cuenta con el conocimiento, con los investigadores, pero, en muchas ocasiones, sus recursos son muy limitados, lo cual condiciona, a su vez, su capacidad de investigación y, en consecuencia, sus resultados. La empresa, en cambio, tiene la necesidad de investigar para innovar y mejorar y los recursos necesarios para financiar esta investigación. Ambas piezas son dos caras de una misma moneda, que deberían aunar esfuerzos y trabajar de forma conjunta.

Por último, el modelo de universidad privada española debe evolucionar, desde su estado actual, a un modelo de excelencia, siguiendo los pasos marcados por experiencias y modelos de otros países más avanzados que destacan por su excepcional desempeño.

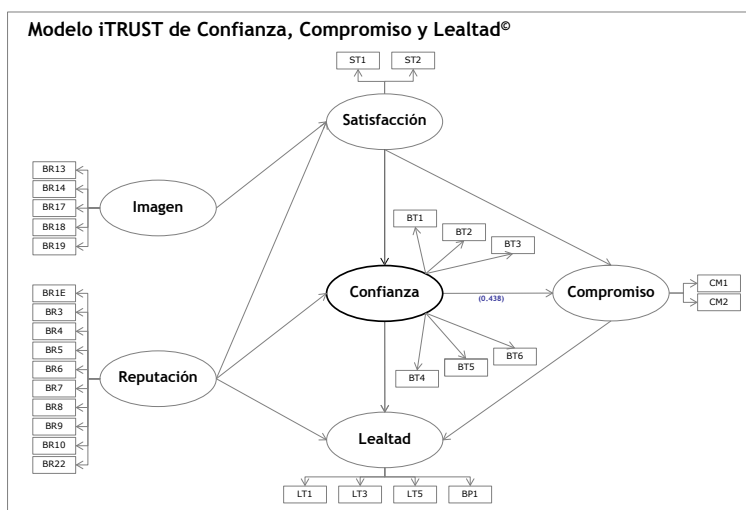
## LA EMPRESA Y SUS RETOS

Si una empresa quiere resultar atractiva a los ojos de un candidato debe generar confianza en este. La confianza es el *driver* esencial, la columna vertebral que construye las relaciones personales, económicas, comerciales y laborales. La confianza es el antecedente del compromiso y la lealtad, conceptos que se deben perseguir con las políticas de atracción, mantenimiento y retención del talento. Sin confianza no hay nada, y cuando ésta se rompe, las relaciones, actuales y potenciales, también lo hacen y el talento emigra.

La confianza que genera la marca del empleador debe ser medida de forma constante, para identificar el nivel de atrac-

tivo de la marca y avanzar posibles desviaciones, y posibles erosiones.

¿Genera la marca de empleador confianza entre los candidatos? ¿Genera la marca de empleador confianza entre los trabajadores de la empresa? Estas son las preguntas clave que se debe formular todo aquel que sea responsable de la gestión de una marca de empleador. La respuesta a esta pregunta la proporciona el Modelo iTRUST de Confianza, Compromiso y Lealtad<sup>6</sup>, elaborado por iTRUST CBI, en su versión de *marketing* interno<sup>6</sup>, que se puede ver en la Figura 3 adjunta.



Fuente: iTRUST CBI, 2016.

Figura 3: Modelo iTRUST de Confianza, Compromiso y Lealtad<sup>6</sup>

Por otro lado, las empresas que quieran asegurarse el talento desde el momento preciso de su transformación tienen la opción de dejar de ser pasivas, y comenzar a adoptar un rol activo, creando y formando sus propios yacimientos de talento mediante acuerdos con universidades para la creación de programas específicos de grado y postgrado, en

<sup>6</sup> iTRUST CBI cuenta con modelos adaptados para medir la confianza de la marca en sus diferentes dimensiones: marca país, marca comercial entre los clientes y marca del empleador entre los trabajadores y los candidatos, entre otros.

los que seleccionen y formen a los mejores candidatos conforme a sus necesidades.

Por último, la noción de «universidad corporativa» no ha sido desarrollada con la originaria fiabilidad del concepto en España. En ocasiones, más que la creación de una universidad que promueva y forme el talento interno, se ha limitado a un mero cambio de denominación al tradicional departamento de formación, con una visión más operativa y menos estratégica que las universidades corporativas reales. A menudo, se ha optado por su creación virtual, tapando con un nombre y un logotipo la formación que se encarga a entidades de diferente naturaleza, que van desde escuelas de negocios a empresas de formación.

## CONCLUSIONES

Ambos colectivos, universidad y empresa, deben entender que la sociedad está cambiando, que los alumnos que entran en la universidad, y se incorporan a la empresa cuando han terminado sus estudios, han cambiado, y no son como antes. Ahora buscan cosas diferentes, viven una realidad diferente y valoran cosas diferentes. No se sienten un número, un recurso más dentro de la empresa que puede ser contratado, usado y despedido sin más. Hoy no son pasivos, sino todo lo contrario, deciden con quién quieren «casarse» para pasar su vida profesional, y se muestran muy exigentes en este sentido.

Las empresas no tienen ya la opción, sino la obligación de diseñar e implementar unas estrategias de *branding* que incluyan los valores de la empresa, los valores por los que quieran ser conocidas, y los valores que sus públicos objetivos consideren adecuados, y trabajar la notoriedad para lograr mayor atractivo.

# DIGITALIZACIÓN Y PERSONAS





## ¿CÓMO CAMBIA LA GESTIÓN DE PERSONAS CON LA DIGITALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS?<sup>7</sup>

Elena Martín Toscano  
*Directora de Recursos Humanos. Biogran*

Una reciente investigación de McKinsey Global Institute refleja que las empresas que implantan plataformas de trabajo digitales pueden llegar a aumentar la productividad hasta en un 9%, reducir los costes relacionados con los empleados hasta un 7%, y añadir un promedio de hasta 275 puntos básicos en los márgenes de beneficio<sup>8</sup>. Según dicho estudio, las empresas pueden conseguir un valor sustancial de la aplicación de innovaciones digitales a los procesos de gestión de personas.

Lo cierto es que la mayoría de las «herramientas» de recursos humanos que usamos hoy en día surgieron en el siglo pasado, en organizaciones en las que los empleados se ligaban a la empresa para toda la vida y los cambios se producían de forma más controlada. Es lógico, por tanto, que en un entorno donde el cambio es una variable continua e imparable, necesitemos dar un giro en las prácticas de gestión de personas para que respondan a las necesidades actuales y sean acordes a las características de la sociedad digital, como, por ejemplo, las siguientes:

- Transparentes
- Personalizadas
- Flexibles

---

<sup>7</sup> Artículo publicado en *Capital Humano* (julio/agosto 2016).

<sup>8</sup> *Managing Talent in the Digital Era*, McKinsey, marzo 2016.

- Sensibles al contexto
- Móviles e instantáneas
- Con vocación de «autoservicio»
- Buscando la máxima simplicidad

Hagamos un breve repaso por diferentes áreas de gestión de personas y cómo la transformación digital (¿o debemos decir «cultural»? ) va cambiando los enfoques en la gestión de personas.

**Organización:** nunca estuvo más actual Charles Handy<sup>9</sup> y su «organización trébol» que en esta época... las empresas empiezan a poner en práctica realmente nuevas formas de relación con *freelances* —creándose incluso organizaciones que actúan de *brokers* entre estos y los clientes<sup>10</sup>— así como alianzas entre empresas que antes eran competidores, en una economía progresivamente más colaborativa. Pero además, este tipo de organizaciones se estructuran de forma cada vez más plana, buscando eliminar las jerarquías, trabajando por proyectos y estableciendo formas de liderazgo transversal. Un ejemplo reciente es el de Zappos, empresa en la que se han eliminado los mandos para facilitar la creación de equipos autogestionados. Por otro lado, la nueva era digital hace que se necesiten personas con perfiles diferentes en las empresas y que se creen puestos de trabajo nuevos, como especialista en *big data* o *growth hacker*<sup>11</sup>, algunos de los cuales ni siquiera podemos imaginarnos hoy en día.

**Employer Branding:** Sin embargo, como el propio Handy advertía, sería una tragedia que la empresa se convirtiera en una mera armadora de pactos, donde nadie se sintiera comprometido con nada. De ahí y, por supuesto, de la escasez de talento, que una de las áreas que ha cobrado mayor importancia en las empresas sea el *Employer Branding*, o el reconocimiento como buen empleador de la empresa como forma de atraer, comprometer y retener a los mejores profesionales. Recursos Humanos es a los empleados como *marketing* es a

---

<sup>9</sup> *Teoría de la Organización Trébol*, Charles Handy, 1992.

<sup>10</sup> Por ejemplo: Business Talent Group, CEB o Eden MacCallum.

<sup>11</sup> Estudio de Spring Professional (Adecco), 2016.

los clientes, buscando la respuesta a sus necesidades, segmentando las prácticas en función de las mismas y midiendo resultados de la «experiencia empleado».

**Selección y acogida:** La selección puede que sea una de las áreas donde más se ha introducido la tecnología, mediante el uso de *apps*, plataformas digitales, *big data*, gamificación, inteligencia artificial en entrevistas, etc. La utilización de muchos de estos medios, generalizada ya entre los reclutadores, optimiza la eficiencia del proceso de selección en coste y en tiempo y mejora la experiencia de candidato al hacer mucho más fluido el proceso de selección, no exigirle desplazamientos, ponerle en contacto con foros de empleados que le informan sobre la empresa, etc.

**Evaluación del desempeño:** las empresas pasan de tener puestos estables con objetivos definidos para un espacio temporal medianamente largo (un año), a trabajar en el cambio constante, organizándose por proyectos transversales, con objetivos a corto plazo y liderazgo colaborativo, por tanto, la forma de evaluar los resultados debe simplificarse, agilizarse y responder a esa nueva forma de trabajar.

**Formación y Desarrollo:** la formación se ha convertido en otra de las áreas donde más automatización se ha introducido, desde el arranque de la formación *online* hace años. Sin embargo, la digitalización no es la automatización de la formación en plataformas *online* donde se imparten «cursos» en remoto... o no únicamente. La formación en la era digital es de autoservicio, con formato móvil y, por supuesto, «colaborativa». El modelo de aprendizaje 70-20-10 ha pasado a incluir en el 20 el *social learning* como uno de los factores más influyentes en el aprendizaje actual<sup>12</sup>, permitiendo a las personas conectar con expertos internos o externos que les ayudan a pensar creativamente y «salir de la caja».

En cuanto al desarrollo, y ligado a los cambios de tipo organizativo y a factores sociodemográficos (alargamiento de la edad laboral, por ejemplo), en muchas empresas se empiezan a construir «itinerarios formativos» que fomentan los movimientos laterales de los empleados, sobre todo para potenciar su empleabilidad o el intraemprendimiento,

---

<sup>12</sup> Docebo 2015, The New 70:20:10 - The Changing Face of Learning

e, incluso, se les forma para que puedan emprender fuera de la compañía cuando el proyecto en el que están inmersos llegue a su fin.

Lo mismo irá imponiéndose en las prácticas de **Compensación**: los empleados cobrarán en tiempo real según la aportación de su trabajo a los objetivos o al proyecto en el que estén involucrados<sup>13</sup>. Sin embargo, serán necesarios sistemas retributivos sencillos que motiven la permanencia a medio plazo en dichos proyectos, que eviten la fuga de las personas en puestos críticos para la organización y que cubran las necesidades personalizadas de los empleados en las empresas, para lo que se utilizará también *data analytics* aplicada a la retribución.

**Gestión de la diversidad y empresa saludable**: los aspectos relativos a la gestión de la diversidad de género, de edad, de culturas, etc. así como la preocupación de las empresas por ser saludables, muestran como la digitalización ha abierto una verdadera transformación de la sociedad. Las personas han pasado a creer en la globalización, a trabajar en cualquier sitio, allí donde se aprecie su talento; pero buscan «significado» en su trabajo, por lo que una empresa que no se preocupe de los aspectos sociales, de su papel en el mundo, no será interesante para ese talento escaso. La sociedad y los valores que están en alza requieren que las empresas cuiden estos aspectos especialmente, y su actuación será medida a través de herramientas como Glassdoor (el Tripadvisor de las empresas).

Las áreas de Recursos Humanos están poco a poco adaptándose a todos estos cambios. Piensa en la tuya, ¿está adaptada para impulsar la «digitalización» del negocio? ¿contribuye realmente a gestionar a las personas en este nuevo entorno? Si no estamos seguros, es hora de actuar.

---

<sup>13</sup> Informe ADP 2016 - La evolución del mundo laboral global.

TENDENCIAS  
INTERNACIONALES



## UNA PERSPECTIVA GLOBAL SOBRE *EMPLOYER BRANDING*

Brett Minchington<sup>14</sup>

*Chairman, CEO. Employer Brand International*

Hoy en día, las tensiones en el mercado laboral son cada vez más evidentes. En las economías avanzadas la demanda de mano de obra altamente cualificada crece mucho más rápido que la oferta, mientras que la demanda de mano de obra poco cualificada sigue siendo baja. El peso de los costes laborales sobre las cuentas de un país o la proporción correspondiente a la compensación de los empleados ha disminuido, mientras crece la desigualdad en los niveles de renta debido a que los trabajadores menos cualificados, entre ellos 75 millones de jóvenes, experimentan desempleo, empleo de mala calidad y congelación salarial.

Estudios recientes de McKinsey Global Institute (MGI) aseveran que estas tendencias van en aumento y se expanden hacia China y otras economías en desarrollo, en un momento en que la fuerza de trabajo mundial se aproxima a los 3.500 millones estimados para el año 2030. Según las tendencias actuales en términos de demografía, educación y demanda de mano de obra, dichos estudios también vaticinan que para 2020 la economía mundial podría enfrentarse a los siguientes obstáculos:

---

<sup>14</sup> Employer Brand International tiene como misión desarrollar el liderazgo en materia de *Employer Branding* en organizaciones de todo el mundo. Para más información: [www.brettminchington.com](http://www.brettminchington.com).

- Déficit de entre 38 y 40 millones menos de trabajadores con educación superior (con títulos universitarios o de posgrado) con respecto a los que necesitarán las empresas (un 13% de la demanda esperada de dicho perfil).
- Déficit de unos 45 millones de trabajadores con educación secundaria en las economías en desarrollo (un 15% de la demanda esperada).
- Exceso aproximado de entre 90 y 95 millones de trabajadores con baja cualificación (sin formación universitaria en las economías avanzadas o sin educación secundaria en las economías en desarrollo) con respecto a los que necesitarán las empresas (un 11% de exceso de oferta de dichos perfiles<sup>15</sup>).

La dinámica del mercado laboral mundial hará que estos desafíos resulten aún más complejos. La población en China, así como en muchas economías avanzadas, está envejeciendo, reduciendo la tasa de crecimiento de la oferta mundial de mano de obra. La mayor parte de las incorporaciones a la fuerza laboral mundial se producirán en India y en las «jóvenes» economías en desarrollo en África y Asia meridional. El envejecimiento probablemente suponga un aumento de 360 millones de personas mayores sobre el «pool» de población mundial que no participa en la fuerza de trabajo, incluyendo 38 millones de trabajadores universitarios, cuyas habilidades serán escasas en el mercado laboral<sup>16</sup>.

Vivimos en un mundo que cada vez presenta menos fronteras. La amplia penetración de internet ha eliminado las barreras de tiempo, distancia e incluso de idioma, creando un foro mundial para el intercambio de ideas e información a través de redes sociales, aplicaciones y otros sistemas basados en la nube. Sistemas instrumentados, interconectados e inteligentes conectan de forma fluida y natural a organizaciones en todo el mundo. Hoy resulta muy sencillo trabajar entre diversas culturas, geografías y zonas horarias.

---

<sup>15</sup> Richard Dobbs, Anu Madgavkar, Dominic Barton, Eric Labaye, James Manjivika, Charles Roxburgh, Susan Lund, Siddarth Madhav, *The world at work: Jobs, pay, and skills for 3.5 billion people*, McKinsey Global Institute, 2012.

<sup>16</sup> Ídem.



## TENDENCIA MUNDIAL CLAVE # 1: CLUSTERS GLOBALES DEL MERCADO DE TRABAJO

Para entender dónde pueden aparecer y tener el mayor impacto estas diferencias entre oferta y demanda, MGI examinó los setenta países que representan el 96% del PIB mundial y albergan el 87% de la población mundial. Al trazar los perfiles educativos y de edad de sus poblaciones, así como el PIB per cápita, podemos ver el grado en que su fuerza laboral a nivel nacional está preparada para satisfacer la demanda futura, cuán fácilmente puede crecer y cuán productiva resulta dicha mano de obra. Esto da lugar a ocho grupos (*clusters*) de países: cuatro en economías en desarrollo, tres en economías avanzadas y un grupo formado por Rusia y los Estados de Europa Central y Oriental (véase la figura 1). En el futuro, las empresas no solo deberán preocuparse por la competencia entre organizaciones, sino también entre países. Esto es una de las fuerzas impulsoras de la economía *freelance* que está empezando a crecer a nivel mundial.

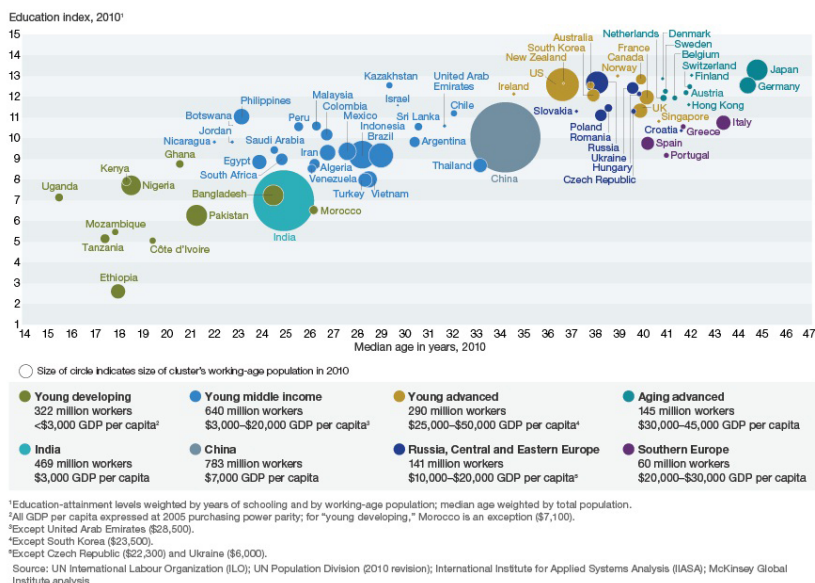


Figura 1: Los mercados laborales mundiales se dividen en ocho grupos, cada uno claramente posicionado en términos de perfil de edad y nivel educativo.

## TENDENCIA GLOBAL CLAVE # 2: EL DESAJUSTE DE TALENTO

En un contexto en el que las empresas están centradas en crecer, no disponer del talento adecuado en el lugar correcto supone una amenaza latente para el crecimiento de muchas empresas. Existen problemas a corto plazo, como la fuerte escasez de gestores de equipos (*managers*) capacitados y de trabajadores cualificados técnicamente. Además, existen preocupaciones a largo plazo sobre la capacidad de los sistemas educativos para mantenerse al día y a la par con las necesidades de las empresas. A pesar de las elevadas tasas de desempleo en la mayoría de las economías avanzadas, muchos empleadores expresan tener dificultades para encontrar el talento con las habilidades específicas que necesitan. Varias economías desarrolladas están viendo cómo se ofertan numerosas vacantes de empleo sin que disminuyan las tasas de desempleo. En algunos casos, incluso están subiendo. Lo que está sucediendo es que muchos de los trabajadores que perdieron sus empleos durante la crisis no cuentan con las competencias que el mercado de trabajo actual exige. La escasez de talento y los desajustes están afectando a la rentabilidad de las empresas, algo que continuará ocurriendo más allá de 2020.

La cuestión de los desajustes en competencias ha recibido una especial atención en las economías desarrolladas, como resultado de la crisis financiera mundial que comenzó en 2008 (y aún muestra su legado en muchos países europeos), pero en realidad es un problema que afecta a los mercados de trabajo en todos los países. Los desajustes en dichas habilidades pueden ser un fenómeno transitorio si se gestionan adecuadamente. Las políticas educativas dirigidas pueden ayudar a resolver el problema asegurando que los demandantes de empleo sigan empleándose en los sectores más dinámicos de la economía. En algunos casos, los trabajadores se han trasladado a diferentes zonas o países, donde hay empleos disponibles en su campo, como es el caso de los españoles que se trasladan a Alemania e incluso los trabajadores portugueses que se dirigen a Angola. Algunos han optado por la «degradación profesional», que supone un puesto de trabajo por debajo de su nivel de estudios, lo que llevará a contar con

un número cada vez mayor de trabajadores excesivamente cualificados para los puestos que ocupan<sup>17</sup>.

A medida que aumenta el número de trabajadores desempleados, así como la duración de sus períodos de desempleo, se hace cada vez más difícil abordar el problema. El reto para los países es vincular las competencias con la productividad, el empleo y el desarrollo, lo que implicará la coordinación de políticas y la participación de interlocutores sociales y de las partes interesadas (por ejemplo, el gobierno) en el desarrollo de competencias<sup>18</sup>.

## TENDENCIA GLOBAL CLAVE # 2: TECNOLOGÍA

La tecnología está cambiando la naturaleza del trabajo: a medida que las empresas redefinen cómo y dónde se llevan a cabo diferentes tareas, también requieren nuevas competencias y nuevas relaciones entre empleadores y empleados. La globalización también juega un papel importante, al facilitar el acceso a grupos de talento de bajo coste y crear una mayor necesidad de trabajadores con niveles superiores de educación y habilidades en las economías avanzadas. De hecho, a pesar de las elevadas tasas de desempleo, falta trabajo en las economías maduras, dado que los empleadores no pueden encontrar el talento cualificado que necesitan. Mientras tanto desaparecen los puestos de trabajo para trabajadores menos cualificados —perdidos por la automatización o enviados a lugares con menores costes.

Los empleados con las habilidades cognitivas de comunicación y de resolución de problemas que se requieren para los puestos de trabajo más sofisticados han experimentado bajos niveles de desempleo y un aumento de sus salarios, lo opuesto a lo que ha estado ocurriendo a los empleados con niveles competenciales más bajos. Los destinos divergentes de los trabajadores de alta y baja cualificación se observan en toda la OCDE: la proporción de trabajadores por cuenta

---

<sup>17</sup> International Labour Organization, *Global employment trends 2013*.

<sup>18</sup> Ídem.

ajena que no tienen un título secundario superior ha disminuido en un tercio en los últimos veinte años. El resultado es una creciente polarización de las oportunidades en el mercado de trabajo, con una fuerte demanda tanto para los trabajadores más cualificados como para los trabajadores en trabajos no intercambiables y de baja cualificación (por ejemplo, preparación de alimentos), pero reduciendo las oportunidades para aquellos entre estos dos polos<sup>19</sup>.

Para el año 2020, los estudios anuncian que Estados Unidos puede alcanzar los 1,5 millones de trabajadores con títulos universitarios o de postgrado y casi seis millones más de trabajadores sin educación secundaria. Este problema también es evidente en otras economías avanzadas.

Los mismos estudios aseguran que Francia solo tendrá 2,2 millones de trabajadores con el título de bachillerato para satisfacer la demanda en 2020 y 2,3 millones de trabajadores sin el graduado escolar que podrán ser contratados. Con el tiempo, los mercados emergentes pueden encontrar carencias de habilidades similares, ya que la tecnología elimina o reduce la necesidad de muchos empleos de baja cualificación.

Para asegurar su sostenibilidad futura, recomiendo que las empresas centren sus esfuerzos en adaptar su estrategia de marca empleadora a los cambios previsibles en el mercado externo, para lograr atraer y retener un talento capaz de promover la innovación y el crecimiento.

## **1. Resuelve el debate sobre la propiedad de la estrategia de marca empleadora.**

Es hora de resolver el debate sobre la propiedad de la marca empleadora. Las investigaciones realizadas por Employer Brand International muestran un cambio, en los últimos cinco años, con respecto a dónde recae la «propiedad» sobre la estrategia de marca empleadora en la organización, algo que ya no reside necesariamente en Recursos Humanos. El Departamento de Marketing y la Alta Dirección empiezan a asumir esa responsabilidad conforme las empresas adoptan un enfoque más estratégico al respecto.

---

<sup>19</sup> McKinsey & Co, *Help wanted: The future of work in advanced economies*, McKinsey Global Institute, 2012.

El debate no debe ser si el equipo responsable de la estrategia de *Employer Branding* procede de Recursos Humanos, *Marketing*, Comunicación o de otra área. El foco debe estar en cómo nuestra compañía desarrolla a un equipo competente capaz de desarrollar y ejecutar una estrategia de *Employer Branding* que aporte valor.

*Employer Branding no es una función de recursos humanos, marketing, comunicaciones o talento,*  
**ES UNA FUNCIÓN DE NEGOCIO.**

El enfoque tradicional en la gestión de la atracción, la retención y el compromiso del talento está desfasado debido a las necesidades actuales de candidatos y empleados. Las organizaciones deben apostar por facilitar el liderazgo transversal de la función de *Employer Branding* para asegurar un enfoque más cohesivo. Habiendo liderado y participado en más de un centenar de eventos a nivel mundial, solo puedo recordar a unos pocos directores financieros en la audiencia —no hay duda de por qué uno de los mayores desafíos para aquellos que lideran proyectos de *Employer Branding* es obtener la aprobación del presupuesto para su estrategia de marca empleadora.

## **2. Adopta un enfoque estratégico de *Employer Branding*.**

Es recomendable adoptar un enfoque estratégico de *Employer Branding* que contemple todo el ciclo de vida del empleado (desde la incorporación a la jubilación).

El pensamiento sistémico es el proceso de entender cómo las cosas se influyen unas sobre otras, como parte de un todo. En las organizaciones, los sistemas consisten en personas, estructuras y procesos que trabajan juntos para hacer que una organización esté «sana» o «enferma».

Aún son demasiadas las compañías que promueven el *Employer Branding* como una estrategia de adquisición de talento y/o la función de reclutamiento. Por lo general, las empresas adoptan esta perspectiva debido al desconocimiento sobre los beneficios que aporta el desarrollo de una marca empleadora para todo el ciclo de vida de los emplea-

dos, mientras que, por contraste, sí suelen adoptar este enfoque para apoyar el crecimiento de sus productos.

Centrar el *Employer Branding* únicamente en la adquisición de talento suele dar lugar a una mejora en los procesos de contratación y acogida que, por lo general, tienen muy poco impacto sobre la cultura y/o sobre el rendimiento empresarial, dada la falta de coherencia en la experiencia del empleado. Por otro lado, los silos organizativos hacen un flaco favor a la hora de potenciar un enfoque estratégico del *Employer Branding*, ya que con frecuencia, los equipos de Recursos Humanos, de *Marketing* y de Comunicación no siempre se llevan bien.

Otro aspecto que empeora la situación es el limitado nivel de conocimiento de la Alta Dirección sobre la marca empleadora, razón por lo que esta termina como un proyecto operativo e instrumental que «vive» en el Departamento de Recursos Humanos, con muy poco impacto sobre la cuenta de resultados.

### **3. Entrena y desarrolla capacidad interna de liderazgo de marca empleadora.**

La gestión de la experiencia del empleado a lo largo de su ciclo de vida profesional debería ser una responsabilidad compartida.

Los líderes de marca empleadora necesitan crear conciencia y formar a toda la organización en torno a los principios y prácticas del *Employer Branding*, en lugar de continuar con la práctica tradicional de confiar únicamente en uno o dos directivos para gestionar la función.

Es necesario formar a los líderes en *Employer Branding* y enseñarles la importancia que la estrategia de marca empleadora tiene de cara a la aportación de valor a la empresa. Como mínimo, dichos líderes deben ser capaces de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es *Employer Branding*?
- ¿Por qué es importante?

- ¿Qué impacto tendrán las tendencias de mercado sobre la atracción y retención del talento en los próximos cinco años?
- ¿Qué empresas son líderes en estrategia de marca empleadora?
- ¿Cómo se mide el retorno de la inversión (ROI) en los programas de *Employer Branding*?
- ¿Cómo organizamos los recursos humanos en la organización para optimizar nuestra estrategia de negocio?

Hace diez años, una estrategia de marca empleadora era un «*nice to have*». En la actualidad, se ha convertido en un imperativo estratégico, y mientras observamos a compañías como Google, UnitedHealth Group, Marriott, Ferrero, IKEA y Adidas Group adoptar un enfoque estratégico para la marca empleadora, lo cierto es que la mayoría de las empresas todavía se centran en el uso del *Employer Branding* exclusivamente para temas de reclutamiento, lo que conduce a una experiencia del empleado inconsistente e inconexa.

#### **4. Céntrate en la experiencia.**

En el año 2015, escribí un artículo con Lisa G. Morris titulado «*In Employer Branding, EXPERIENCE, is everything!*», para el que también recibimos historias y contribuciones de participantes y graduados del Employer Branding College de Employer Brand International, procedentes de todas partes del mundo.

Como diferenciador clave para el éxito de la experiencia de marca, las organizaciones se han centrado tradicionalmente en la experiencia del cliente. Sin embargo, se ha estado ignorando la comprensión del rol del empleado en la relación entre organizaciones, clientes y rentabilidad.

Los empleados son fundamentales para la experiencia del cliente y las organizaciones deben adoptar un enfoque integrado hacia la experiencia de marca si quieren seguir siendo relevantes para las necesidades de los consumidores y el talento que impulsa estas experiencias (ver Figura 2).

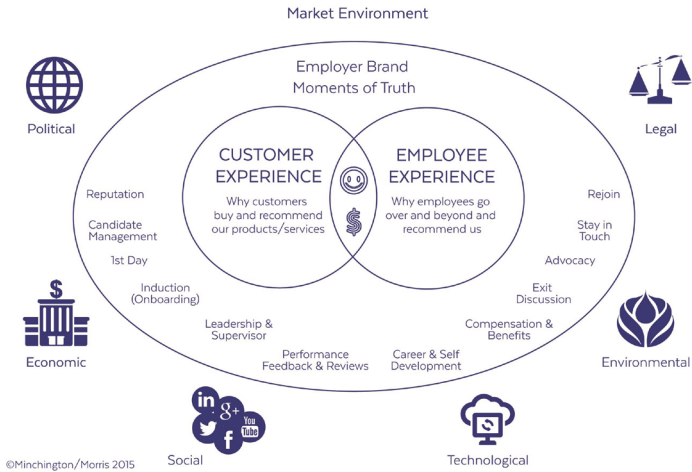


Figura 2: Minchington & Morris Brand Experience Model™.

La experiencia va más allá del compromiso de los empleados y mucho más allá de la satisfacción de los empleados. El modo en que las empresas interactúan con los empleados en el día a día impacta sobre una serie de indicadores como la rotación, la desvinculación y la pérdida de la confianza en la organización.

La estrategia de *Employer Branding* es mucho más que una función de reclutamiento autónoma; desarrollada eficazmente, puede transformar los resultados, tal y como ha ocurrido en compañías como L'Oréal, Unilever, Adidas Group y Google, que en los últimos 5-10 años ya han hecho tangibles los beneficios de su inversión en marca empleadora. Muchos de aquellos que lideran la estrategia de marca en estas empresas invirtieron un tiempo considerable en formar a los altos ejecutivos sobre la importancia y las ventajas del *Employer Branding* para la atracción y retención del talento necesario para el crecimiento de la organización.

## 5. Digitaliza la estrategia de *Employer Branding* y piensa primero en la experiencia móvil.

Las tecnologías digitales relacionadas con la atracción, el compromiso y la retención del talento pueden no ser nuevas, pero actualmente se utilizan para obtener resultados distintos. Ahora más que nunca, es muy fácil acceder *online*



a grandes cantidades de información sobre qué dicen unos y otros sobre nuestra compañía, como lugar para trabajar, así como crear espacios y escuchar lo que los empleados actuales opinan a nivel interno, permitiendo mejorar los procesos y formas de trabajar.

La capacidad de procesamiento y las técnicas de análisis han visto, igualmente, grandes saltos, incorporando algoritmos que dispersan la inteligencia a través de redes digitales. Los dispositivos móviles, como teléfonos inteligentes, *tablets* y *phablets*, hacen que la información y el poder de las tecnologías sean accesibles a los usuarios de todo el mundo.

A medida que estas tecnologías ganan impulso, el contexto estratégico del *Employer Branding* está cambiando profundamente, dirigiéndose hacia una experiencia centrada en lo digital. Sin embargo, los responsables de la marca empleadora (los *Employer Brand leaders*) deben entender que la tecnología es un facilitador, asegurando que la organización cuenta con sistemas y procesos adecuados para apoyar el proceso de cambio.

Reconocidas empresas están poniendo en marcha, a través de distintos medios, potentes estrategias de contenidos alineados con la marca empleadora y con la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) de la organización, con el fin de transmitir aquellas historias que conforman la identidad de la compañía. Los impactos cortos e infrecuentes de material más publicitario no tienen el impacto que tenían en tiempos pasados y los candidatos se ven más influidos por la forma en que experimentan la marca empleadora *online*, a través de las redes sociales, portales de empleo, SMS, etc.

Empresas, como la multinacional francesa de telecomunicaciones Orange, han innovado en el uso de las tecnologías móviles y han adoptado una única plataforma de contenido y servicios para ser difundida en multipantalla, multicanal y multilingüe utilizando un diseño *responsive*.

## **6. Avanza desde el debate sobre las métricas al debate sobre el impacto en el negocio.**

Literalmente existen cientos de métricas que pueden ser utilizadas en una empresa, todos los departamentos tienen las suyas. El enfoque basado en métricas exclusivas para cada

una de las funciones de la organización suele potenciar la competencia entre departamentos que buscan alcanzar sus métricas individuales, cuando el enfoque debería ser el de trabajar en colaboración para conseguir un impacto real en el negocio. Un porcentaje de compromiso del 60% es solo un número. Comprender cómo el compromiso de los empleados correlaciona con la satisfacción del cliente y las ventas y saber qué patrón de estrategias de marca seguir para impulsar el compromiso de los empleados (siempre buscando aumentar la satisfacción del cliente y las ventas) es más importante que desarrollar y perseguir métricas desconectadas, con muy poco impacto sobre el negocio y los objetivos corporativos.

La fuerza de la marca empleadora es cada vez más importante, debido a las tendencias mundiales que impulsarán el cambio en organizaciones que no están abrazando las realidades del nuevo panorama laboral. Las empresas de todo el mundo competirán cada vez más en el terreno de la calidad de su capital humano, más allá de su capital físico y financiero.

## II

# EMPLOYER BRANDING 101: CONCEPTOS BÁSICOS



## MARKETING, RECURSOS HUMANOS Y MARCA EMPLEADORA<sup>20</sup>

Miriam Aguado  
*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», puede aportar al más común de los progra-

---

<sup>20</sup> Artículo publicado en *Marketing+Ventas* (noviembre/diciembre 2016)

mas 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 se aplicarían a la marca como empleador. Para ello, recurriremos, en primer lugar, a las siempre útiles «4 P's 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 se aplican en el *marketing* de recursos humanos y la marca empleadora.

Entre las ideas fundamentales del *marketing* clásico, las 4 P's 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's. 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.

### **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.



La Propuesta de Valor al Empleado de Apple  
(<http://www.apple.com/jobs/es/>)

«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».

## 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.

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 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.

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.

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

- El 83% de los usuarios utilizan las redes sociales para buscar empleo.
- 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.
- 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.
- Tres de cada cuatro usuarios han enviado su CV a ofertas de empleo difundidas a través de redes sociales.
- 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.
- El 70% de los usuarios consideran que las redes sociales son una alternativa interesante a los canales más convencionales para encontrar empleo.
- 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.*

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 facultades.

des 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 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 la misma 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, es 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 del mismo. Menos es más y con el menor número de *clicks* para incrementar el 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 sobre la misma, 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.

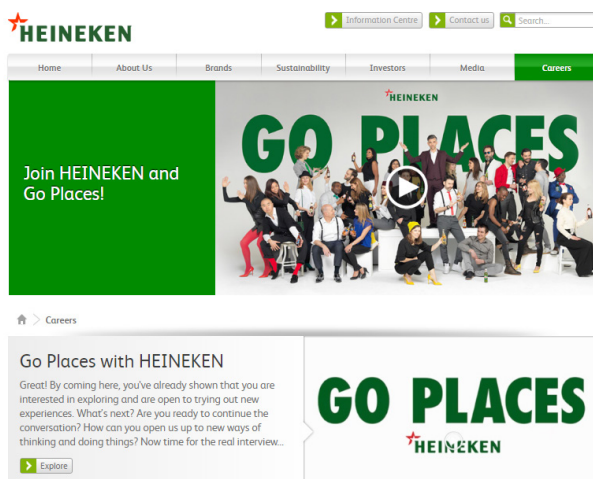
Como ejemplo de gran multinacional conocida por todos, la página de empleo corporativa de la cervecera Heineken transmite, de un modo alineado con el posicionamiento comercial de sus marcas, las razones por las que trabajar en la compañía. Una de sus campañas de marca empleadora, «The candidate», dio 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, fortaleciendo 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 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 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 del mercado, pero un precio demasiado bajo también puede dar al traste con la percepción de valor y el posicionamiento global del mismo.



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

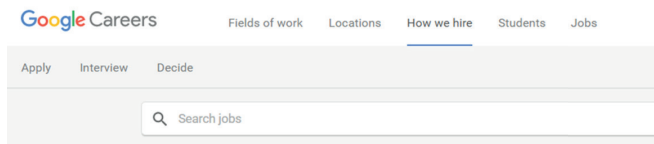
### **Recursos humanos y marca empleadora: alineando expectativas.**

Al hablar de marca empleadora, el «precio» 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».

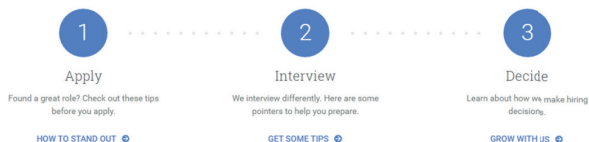
Para alguien que cambia de trabajo, el otro lado de la balanza incluirá el coste del cambio, la dificultad de adaptación inicial al nuevo entorno, nuevos compañeros, nuevas habilidades y conocimientos, puede que incluso suponga una pérdida a nivel salarial o una ralentización de su progresión. En la 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 *status quo*.



## How we hire

There's no one kind of Googler, so we're always looking for people who can bring new perspectives and life experiences to our teams. If you're looking for a place that values your curiosity, passion, and desire to learn, if you're seeking colleagues who are big thinkers eager to take on fresh challenges as a team, then you're a future Googler.

### Becoming a Googler in three steps



## Google careers

(<https://www.google.es/about/careers>)

## CUARTA «P»: PROMOCIÓN

Para los profanos, es este cuarto elemento del *marketing mix* el que más se asocia con 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 lugares más acertado. 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 facilitarle la información necesaria para la compra.

### **Recursos humanos y marca empleadora: plan de *Employer Branding*.**

Finalmente, con el resto de las «P's» alineadas, la estrategia de marca empleadora identifica y ejecuta todos los programas, acciones e iniciativas a través de las 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 diferentes 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, 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 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.



## 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, ALDI, Altadis, BVA, Banco Sabadell, CEPSA, CLH, Cosentino, Gas Natural Fenosa,



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

## 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 el año 2005, los «momentos de la verdad» se refieren a aquellos en los que el consumidor interactúa con una marca, producto o servicio, y 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.

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 *online* 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.

Al 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:

### **1. 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 trabajan, 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».

### **2. Experiencia de empleado.**

Igualmente, 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 formar parte del equipo y de generar satisfacción y orgullo de pertenencia.

Entre los momentos de la verdad básicos en la vida de un empleado encontraríamos: el proceso de acogida de 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.

En este artículo 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», a quien ubicamos en el centro de la estrategia, 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.

## EMPLOYER BRANDING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS<sup>21</sup>

Miriam Aguado  
*PeopleMatters*

Desde que, allá por el año 2001, comenzamos a trabajar en el ámbito de la marca como empleador en España, tuvimos muy claro que la diferencia entre un trabajo bien hecho y uno mediocre radicaba en dos puntos clave: el diseño desde la investigación y los datos, por una parte, y la personalización a través de la creatividad y la diferenciación.

Comencemos por lo básico: ¿qué entendemos por «marca como empleador»? Existen múltiples definiciones en el mercado, en PeopleMatters lo definimos como «el conjunto de estrategias, políticas, iniciativas y herramientas que se utilizan para posicionar y gestionar la marca de una compañía como lugar para trabajar, a través de la atracción y fidelización de las personas actuales y potenciales».

Analizando la definición anterior con detenimiento y perspectiva, observaremos que la gestión de la marca como empleador (*Employer Branding* según su denominación en inglés) consiste, ni más ni menos, que en aplicar técnicas de marketing al entorno de la atracción y la relación con el talento desde la organización. La *unique selling proposition* (USP) del *marketing* de productos y servicios se transforma en la *employee value proposition* (EVP) en el ámbito de las personas. En el primer caso, la responsabilidad directa recae sobre el área de *Marketing*, pero requiere de un alto nivel de

---

<sup>21</sup> Artículo publicado en *Marketing+Ventas* (julio/agosto 2015).

coordinación e implicación por parte de otras áreas (comercial, comunicación externa, etc.); en el caso del *Employer Branding*, es Recursos Humanos quien normalmente lleva las riendas de la estrategia de marca como empleador, como elemento clave para asegurar que la organización cuenta con el talento que requiere el negocio, tanto en cantidad como en calidad, y requiere igualmente de la involucración de áreas como Comunicación Interna y externa, *Marketing* y, claro está, la Alta Dirección.

El siguiente gráfico presenta las distintas palancas de gestión de la marca como empleador de PeopleMatters, diferenciando aquellas que tienen impacto directo sobre la organización y sus empleados (cultura, procesos, liderazgo, comunicación) de aquellas que impactan más bien a nivel externo (comunicación institucional, comunicación como empleador, marketing de reclutamiento, relación con prescriptores y con *alumni* o antiguos empleados), además de las redes sociales como palanca bidireccional entre ambos ámbitos.



Employer Brand Drivers, PeopleMatters (c)

Toda la estrategia de *Employer Branding* gira alrededor de la EVP, que en adelante denominaremos «Propuesta de Valor al Empleado», por lo que su definición representa un

punto clave en el proceso. La experiencia nos ha enseñado que una buena EVP ha de cumplir cinco requisitos clave:

1. Vinculación con el negocio: los atributos que integran la Propuesta de Valor al Empleado han de ir en consonancia con las prioridades del negocio. Prometer unas condiciones de trabajo que se alejan de lo que permiten las características del sector o la realidad de la compañía, bien sería imposible de cumplir, o bien iría contra la sostenibilidad de la compañía. Ello exige ser conscientes de los puntos clave en la cadena de valor del negocio y qué requieren por parte de las personas y su trabajo.
2. Relevancia: al elegir los atributos que compondrán la propuesta de valor es fundamental tener muy presentes las prioridades del talento al que nos dirigimos, sea este externo si hablamos de mercado laboral y posibles candidatos a captar, o interno si hablamos de estrategias de *branding* dirigidas a incrementar el sentimiento de pertenencia y la implicación de actuales empleados.
3. Realidad: con frecuencia hablamos de la EVP como «la promesa» que la compañía hace a empleados actuales o futuros sobre «qué significa trabajar aquí», las razones por las que una persona debe elegir esta compañía y no otra para realizar su trabajo y concentrar sus esfuerzos y energías del día a día. Como toda promesa, debe ser cumplida si queremos tener un efecto positivo a largo plazo y, sobre todo, mantener la credibilidad de la organización. Este punto requiere un profundo conocimiento de la realidad de la compañía, de lo que hace bien y lo que hace mal, según los propios empleados a todos los niveles. Una EVP basada en atributos deseables pero que la organización no aporta en la actualidad ni podrá aportar en el corto plazo solo puede llevar a la decepción, tanto de los empleados actuales, que la recibirán con escepticismo e incredulidad, como de nuevos empleados que se sentirán engañados al poco tiempo de su incorpo-

ración a la compañía, una vez constaten la diferencia entre la promesa y la realidad.

4. Diferenciación: al igual que en el *marketing* de productos y servicios, en los que unos y otros comparten la mayor parte de las características técnicas y aplicaciones, es importante conocer qué atributos son imprescindibles destacar, simplemente para ser considerados por el colectivo *target*, y cuáles hacen diferente y especial a mi organización, como lugar para trabajar, qué nos hace únicos en el mercado, en el sector. Para ello, es clave un conocimiento profundo de la cultura de la compañía, de los aspectos más valorados por parte de los empleados y del mercado laboral, pero también se requiere un conocimiento de los atributos que mercado, candidatos y empleados asocian con otras compañías con las que la empresa compite en el mercado del talento.
5. Foco: de todo lo anterior se podrían identificar numerosos atributos asociados a la compañía como lugar para trabajar, resultando tentador el incluir todos ellos en nuestro discurso de cara a la atracción y fidelización del talento. Sin embargo, para tener el impacto deseado, es importante que la EVP esté compuesta por un número reducido de atributos, fáciles de recordar y asociar con la compañía. Serán estos pocos atributos los que se conviertan en mensajes que, como lluvia fina y a través de los distintos canales e iniciativas, se repetirán interna y externamente para reforzar la percepción de marca como empleador.

De lo anterior podemos concluir que el proceso de definición de la EVP en una compañía es un proceso laborioso en el que la información juega un papel muy importante: información sobre la compañía, la perspectiva de los empleados, del mercado laboral, candidatos, competencia, *best practices*, etc.

Es por esto que un proceso de calidad ha de comenzar por identificar y recopilar la información y fuentes más adecuadas en cada caso. A continuación se resumen las posibilidades, atendiendo a diversas perspectivas y detallando ejem-



plos específicos a considerar en una investigación orientada a la definición de la EVP y la estrategia de *Employer Branding*.

a. Fuentes primarias y secundarias

Las fuentes primarias son aquellas que obtienen el dato «de primera mano», obteniendo la información directamente a través de técnicas como la entrevista, el cuestionario, la dinámica de grupos, la observación, etc.

En el caso del trabajo relativo a una EVP y una estrategia de *Employer Branding*, fuentes primarias serían, por ejemplo, la aplicación de un cuestionario a nuestros actuales empleados, preguntándoles por sus percepciones sobre la compañía como lugar para trabajar, lo mejor y lo peor de la experiencia de trabajo, lo que ellos considerarían diferencial y único en el mercado, etc. A partir de dicha consulta, es frecuente realizar dinámicas de grupo a través de las cuales se concretan y clarifican los resultados obtenidos, asegurando una buena comprensión de las razones subyacentes a los resultados.

b. Fuentes secundarias serían todas aquellas que parten de información ya existente, a partir de las cuales se elaboran nuevos datos e hipótesis de trabajo, siempre basados en información basada en fuentes previas.

Serían fuentes secundarias todos aquellos estudios de mercado realizados por otros a través de la consulta directa al colectivo de interés: estudiantes, centros educativos, periodistas, expertos, consultoras de selección, ejemplos habituales en el ámbito de la marca como empleador.

c. Fuentes internas y externas

En la sociedad de la información podemos estar seguros de contar con innumerables fuentes de información, tanto dentro como fuera de la empresa. Es posible asumir que la mayor parte de los datos existen, al menos los más habituales, y la clave está en saber dónde buscarlos y cómo trabajar con ellos.

Fuentes internas serían todas aquellas propias de la compañía que generan el dato a través de sus proce-

sos en las distintas áreas de la organización: comercial, *marketing*, finanzas, sistemas de información, recursos humanos...

El área responsable de *Employer Branding* suele trabajar con información propia, obtenida a partir de la encuesta de opinión de la compañía, entrevistas de salida, informes de los responsables de reclutamiento y selección, que recogen las percepciones de estudiantes, candidatos y otros participantes en sus procesos.

Fuentes externas son todas aquellas que no proceden de la propia organización y sus procesos, sino que proceden de terceros que elaboran y ponen a disposición el dato en cada caso.

Ejemplos de fuentes externas muy relevantes para la estrategia de *Employer Branding* serían los monitores, *rankings*, estudios especializados, encuestas a población en general, medios de comunicación, asociaciones sectoriales, etc.

d. Fuentes cuantitativas y cualitativas

Finalmente, es posible diferenciar entre fuentes de información cuantitativas, aquellas que se centran en el análisis de datos a nivel estadístico, basado en cifras y respondiendo a preguntas como: ¿cuántos piensan que...?

De modo complementario, las fuentes cualitativas tienden a ofrecer las razones y las explicaciones «detrás del dato», ahondando en los motivos por los que los resultados concretos son lo que son, y explicando por qué son como son.

En el ámbito de la marca como empleador, ejemplos de fuentes cuantitativas serían las encuestas a colectivos de interés, internos y externos, los análisis demográficos de las plantillas, los *rankings* y estudios de preferencias del colectivo target, según fuentes externas.

Como fuentes cualitativas destacarían los informes sociológicos externos, como los muy frecuentes últimamente sobre la generación *millennial*, los resultados de desayunos informales con la Alta Dirección de una compañía y las conclusiones obtenidas de una serie de

*focus groups* realizados con antiguos empleados, por ejemplo.

Todas estas fuentes, bien seleccionadas e integradas en el proceso de análisis, con un objetivo concreto, pueden ayudar a identificar esos rasgos vinculados al negocio, valorados, reales y diferenciales que podrán formar parte de la Propuesta de Valor al Empleado de la organización. solo tenemos que saber cuáles son las fuentes más adecuadas, cómo conseguirlas y, finalmente, cómo interpretar la información que nos ofrecen.

Adoptando la visión completa del proceso de diseño e implantación de la estrategia de marca como empleador, ilustrado gráficamente a continuación, observaremos que todo el bloque inicial, de conocimiento y análisis de la situación y percepciones actuales, se basa en la obtención y manejo de información adecuada, a partir de las fuentes anteriormente mencionadas. Será el momento de definir la Propuesta de Valor al Empleado y las acciones a llevar a cabo para gestionar la imagen de la organización como lugar para trabajar.



Así, en el año en que parecemos haber tomado conciencia colectiva de la importancia de la información y los datos, el año del *big data*, resulta más fácil hablar de la integración de datos en los procesos de trabajo, también cuando hablamos de personas.

Existe gran diversidad de información a disposición de cada empresa, como hemos visto, más o menos estándar en función de lo que consideremos (estudios de opinión, datos salariales, dinámicas de grupo, entrevistas de salida, etc.). Sin embargo, no es tanta ni tan diversa la oferta de información externa sobre las compañías como lugar para trabajar.

Por ello, y desde la convicción de que obtendremos mejores resultados a partir de información relevante, completa y objetiva, dedicamos el siguiente bloque a reflexionar sobre algunas de las fuentes más recomendables para este fin.

La primera posibilidad consistiría en realizar un estudio propio, diseñado y auspiciado por la organización, a su colectivo de interés. Ello presenta claras ventajas, como son la posibilidad de consultar sobre los temas que más preocupan a la compañía, sobre la percepción que el colectivo exactamente *target* tiene sobre la misma y sobre los competidores principales, y la posibilidad de realizar la consulta en el momento en que se necesita. Como desventaja, encontraríamos el coste de realizar un estudio *ad hoc*, en términos de tiempo, recursos y económicos.

Es por ello que las fuentes secundarias externas representan una muy buena alternativa. En estos momentos, existen en el mercado internacional, pero también en España, diversas fuentes de información objetivas y centradas en la información clave para la gestión de la marca como empleador: son los monitores, premios y certificaciones. Todos ellos comparten una serie de ventajas para las empresas, como son:

- Especialización: realizados por compañías que se dedican exclusivamente a este campo, y que han incorporado a su metodología de trabajo la experiencia de muchos años de actividad, logrando ofrecer la información que las empresas necesitan.

- Objetividad: los principales jugadores en este campo son habitualmente los que cuentan con metodologías más sólidas y contrastadas, en las que la obtención rigurosa del dato y su análisis posterior se realizan desde la objetividad de la tercera parte. En este sentido, es muy importante conocer cuáles de las fuentes disponibles podrían tener intereses contradictorios en el proceso de análisis y comercialización de la información. Las más recomendables son las que no son juez y parte del proceso.
- Magnitud: nuevamente, las referencias son aquellas que han conseguido, con los años y los buenos resultados, una masa crítica suficientemente grande como para poder ofrecer una gran cantidad de datos a las empresas que incorporan sus estudios en sus estrategias. La participación de múltiples *stakeholders*, según los estudios, así como de un gran número de empresas y medios en su difusión, contribuyen a una mayor calidad y utilidad de la información.
- Exportación: las nuevas tecnologías y el crecimiento orgánico e inorgánico de las principales firmas en este ámbito han permitido que éstas se extiendan a nivel internacional, lo que permite el acceso a información comparativa de varios mercados para una compañía, bien porque esta esté presente en ellos, bien porque en su plan de expansión se prevea la entrada en estos mercados.
- Personalización: a mayor volumen y variedad de datos, mayor es la posibilidad de personalización de la información a recibir por parte de la compañía. A los informes estándar es posible añadir información sobre segmentos concretos de estudiantes, candidatos, centros de estudios de interés, perspectiva de expertos, directivos, etc.
- Disponibilidad: las empresas especializadas en este tipo de investigación suelen funcionar con ciclos anuales, en los que se realiza periódicamente la recogida de datos a partir de sus fuentes primarias, para su procesamiento en determinadas épocas del año y su

posterior comercialización. En paralelo a dicho ciclo, las empresas pueden acceder a la información más reciente en cada momento, bien de contenido estándar, bien de contenido *ad hoc*, a partir de los últimos datos disponibles.

A continuación se presentan algunas de las fuentes externas más relevantes en el ámbito del *Employer Branding*:

a. Monitores y rankings: recogen información de determinados colectivos para ofrecer una visión global de su posicionamiento en términos de personas y empleo, según su especialización. Trabajan con ciclos anuales a nivel nacional e internacional. Los más reconocidos son:

- *Universum*: monitor *mono-stakeholder* especializado en las prioridades y percepciones de los estudiantes universitarios sobre las compañías como lugar para trabajar. Ofrecen información sobre el grado de familiaridad, consideración, deseo de las distintas compañías, teniendo en cuenta la visión de una muestra muy relevante de universitarios, tanto en España como en otros países.
- Merco Personas: monitor *multi-stakeholder* especializado en la percepción de diversos jugadores de relevancia para las empresas, y que influyen en la percepción sobre las compañías como empleadores. Ofrecen información muy completa desde el punto de vista de los propios empleados, candidatos, directivos, expertos en Recursos Humanos, etc., con gran cobertura de la comunidad de negocios en España y alcance internacional.
- *Great Place to Work*: centrado en las fuentes internas, analiza la cultura de trabajo en grandes compañías, desde el punto de vista de sus empleados y a través de diversas técnicas cuantitativas y cualitativas, cuyos resultados ponen a disposición

de las compañías como punto de partida para la mejora. En la actualidad cuenta con presencia en España y a nivel internacional.

- b. Premios: esta categoría agrupa a las organizaciones que otorgan un reconocimiento a la labor de las compañías en relación a sus personas y su marca como empleador. Se trata más de una herramienta a posteriori, que refleja los frutos de la gestión y que, al mismo tiempo, tiene un efecto añadido sobre la imagen de la compañía como lugar para trabajar, tanto interna como externamente, dada la repercusión en medios internos y externos que suelen llevar asociada. Algunos premios destacados a considerar en el mercado español son:

- Innovación en Recursos Humanos, Expansión & Empleo. De carácter anual, consiste en una valoración de iniciativas presentadas por las propias compañías, quienes las describen en términos de innovación y aportación a la mejora de los procesos y resultados de gestión de personas y negocio en su organización. Un jurado realiza la valoración de las mismas y falla los premios, que se presentan en un acto anualmente y obtiene la cobertura del medio patrocinador, Expansión y Empleo.
- Empresa Flexible. También de carácter anual, nace con el objetivo de «detectar y difundir las mejores prácticas de flexibilidad en la empresa». En ella participan empresas, medios, escuelas de negocios y gobiernos autonómicos y regionales. Los premios a nivel nacional están auspiciados por el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad y tienen lugar a finales de año.
- Premios Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos. Entregado anualmente por Wolters Kluvert, reconoce la calidad de los programas presentados por las empresas, según la valo-

ración de un jurado compuesto por representantes de las diez principales escuelas de negocio españolas.

- Otros premios a considerar en el mapa de actuaciones: reconocimientos específicos por sector (ej. Premios Cegos, Premios Hudson, Premios Talent Mobility, Premios Alares, Observatorio de Comunicación Interna, específicos por sector, como el Monitor de Reputación Sanitaria, etc.).
- c. Certificaciones: el tercer bloque se refiere a organizaciones que llevan a cabo un proceso de análisis y valoración de políticas, procedimientos, resultados y percepciones en relación a la gestión de personas en las compañías, desde la óptica de la mejora continua y el compromiso de la empresa a través de un plan de acción. El certificado reconoce dicho compromiso y requiere de una auditoría externa para su otorgamiento inicial y su renovación periódica. Su visión es más a largo plazo que los premios. Entre las certificaciones más destacadas en España se encuentran:
- *Top Employers*: otorga su certificación a las empresas que muestran la excelencia en las condiciones que ofrecen a sus empleados. Se basa en un análisis inicial de mejores prácticas, auditado externamente y certificado según el estándar internacional. Su impacto externo es significativo, lo que contribuye a reforzar la marca como empleador de las empresas certificadas.
  - Certificación como Empresa Familiarmente Responsable (EFR), otorgada por la Fundación más familia: el modelo EFR nace con el objetivo de potenciar y profesionalizar los modelos de gestión de personas que potencian la conciliación y el equilibrio entre la vida profesional y personal, con un enfoque de responsabilidad social y compromiso mutuo. El modelo viene avalado por el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad



y aporta una doble vertiente de reconocimiento del trabajo bien hecho junto con el compromiso con la mejora continua en las políticas de gestión de personas.

## CONCLUSIÓN

La oferta de información potencialmente aplicable a los procesos de análisis, diseño y gestión continuada de la marca como empleador de las compañías (*Employer Branding*) es muy abundante, tanto a nivel nacional como internacional. La clave está en conocer dicha oferta y las características y particularidades de las distintas fuentes, así como su funcionamiento, requisitos, calendario y, sobre todo, su impacto sobre los objetivos concretos a conseguir con la investigación. Determinadas fuentes son más útiles para la definición de la Propuesta de Valor al Empleado (ej. monitores), mientras que otras tienen mayor incidencia en la visibilidad y la mejora de la percepción sobre la marca (ej. premios). En todo caso, partir de una primera experiencia incorporando las fuentes habituales con el asesoramiento de profesionales especializados, o de otras compañías del sector, nos hará más fácil el comienzo del viaje hasta llegar a incorporar este proceso en la gestión cotidiana de la marca como empleador.



POSICIONAMIENTO  
INTERNO, *ENGAGEMENT*  
Y EXPERIENCIA DEL  
EMPLEADO



## RECURSOS HUMANOS, FUNCIÓN DE EXPERIENCIAS<sup>22</sup>

Miriam Aguado e Irene Arensburg  
*PeopleMatters*

Es muy común escuchar a los profesionales del *marketing* hablando de la experiencia del consumidor o del cliente. Ésta se define como la interacción del cliente con la marca. Como consumidores de bienes que somos es probable que todos y cada uno de nosotros hayamos vivido malas y buenas experiencias en este aspecto. ¿Quién no ha recibido un pedido más tarde de lo esperado? ¿Quién no ha sufrido un retraso aéreo? ¿Y esa maravillosa sensación al ser atendido por alguien que cuida todos los detalles y nos trata con la máxima amabilidad? La vida se compone de experiencias y, puesto que vivimos en una sociedad de consumo, muchas de éstas están estrechamente ligadas a los productos que compramos y utilizamos.

Sin embargo, no todo en la vida trata de consumo. ¿Con qué dinero compramos esos bienes? La gran mayoría de nosotros lo hacemos con la retribución percibida por nuestro trabajo. Pasamos gran parte de nuestra vida trabajando, y ello hace que la experiencia en el entorno laboral cobre una gran importancia para las personas. Es por ello que, durante los últimos años, en el ámbito de los recursos humanos se ha comenzado a trabajar desde el punto de vista de la «experiencia empleado». Similar a la experiencia del consumidor, es todo aquello que ocurre cuando un empleado

---

<sup>22</sup> Artículo publicado en *Capital Humano* (septiembre 2016).

interactúa con la organización para la que trabaja, desde la comida que come hasta la tecnología que utiliza, desde el momento inicial del reclutamiento (lo que también se conoce como «experiencia candidato») hasta el momento final de desvinculación.



### DEL *EMPLOYER BRANDING 1.0* AL *EMPLOYER BRANDING 3.0*

Con la llegada de la era digital, el *Employer Branding* ha ido experimentando ciertos cambios que han tenido un impacto directo en el desarrollo de la «experiencia empleado».

En primer lugar, el objetivo del *Employer Branding* ha ido definiéndose con el tiempo. En sus comienzos, lo que entendemos por *Employer Branding 1.0*, la meta principal era cubrir vacantes. Con el *Employer Branding 2.0*, este fue derivando hacia la captación y retención de talento y, actualmente, en la etapa 3.0, el propósito es crear el mejor lugar de trabajo posible.

A su vez, décadas atrás, la balanza de poder se inclinaba más hacia el empleador, bastaba con publicar un puesto de trabajo y esperar a que llegasen las candidaturas. Aspectos como el diseño arquitectónico, el compromiso, los valores, la cultura corporativa, los espacios de trabajo o la transformación digital no estaban en el foco de la gestión de recursos

humanos. Sin embargo, ahora la balanza de poder se ha inclinado hacia el otro lado. Debido a la escasez de talento, ahora son los empleados los que están en posición de establecer lo que necesitan para sentirse cómodos en su lugar de trabajo. Por ello, las organizaciones están cada vez más centradas en convertirse en grandes lugares para trabajar y compiten por estar entre los preferidos. Para lograr estar en las listas de numerosos *rankings* y monitores que clasifican los mejores lugares para trabajar, tales como *Universum*, *Top Employers*, *Great Place to Work* o Merco Talento, las empresas optan cada vez más por crear una «experiencia empleado» única, ya que en un mercado laboral donde el salario ya no es el principal factor motivador, centrarse en las vivencias que pueden experimentarse en el lugar de trabajo puede resultar una prometedora herramienta para crear ventaja competitiva.

## EL CASO AIRBNB

Las empresas de reciente creación y las empresas tecnológicas han contribuido mucho al desarrollo de la «experiencia empleado» como eje clave del desarrollo de la marca empleadora. Google sentó las bases ofreciendo todo aquello que se pueda desear, pero prácticamente todas las empresas nacidas en los últimos tiempos, aquellas que han requerido altas dosis de innovación para sobrevivir, han comenzado a incluir en su gestión de recursos humanos infinidad de aspectos relacionados con la experiencia.

Uno de los mejores ejemplos es el de *Airbnb*, la empresa líder de la economía colaborativa, donde sus usuarios apuestan por alojarse en casas de huéspedes particulares en lugar de en hoteles durante sus vacaciones. A su vez, la plataforma de *Airbnb* permite que el consumidor pueda ser contribuidor al mismo tiempo, ofreciendo su casa y siendo el anfitrión de otros invitados.

Esta experiencia única ofrecida a sus usuarios es prolongada a su Departamento *Employee Experience*. Mark Levy, *global head of Employee Experience* en *Airbnb*, explica que en la empresa están centrados en llevar a la realidad su misión («*Belong anywhere*»), crear un mundo donde puedes pertene-

cer a cualquier lugar, reforzando la cultura de lo que significa ser huésped en una casa ajena a la propia y creando experiencias memorables en el lugar de trabajo, incluyendo la forma de reclutar, de desarrollar, de crear un ambiente de trabajo, de implantar un amplio catálogo de experiencias voluntarias y de la comida que todos los empleados comparten. Lo fundamental para el departamento es lograr un lugar de trabajo donde todos los colaboradores experimentan un fuerte sentido de pertenencia.

Levy incide en utilizar su «salsa secreta», llamada *ground control*, que transporta a la realidad la cultura de *Airbnb* a través de los espacios de trabajo, de la organización de eventos, de celebraciones, de reconocimientos y de comunicaciones internas. Todas las funciones de los colaboradores de esta área están vinculadas a crear infinidad de experiencias, sensoriales, físicas, emocionales, virtuales e intelectuales. Va mucho más allá de ofrecer cheques restaurante, servicio de fisioterapia o gimnasio en el trabajo. Se trata de planificar y dinamizar cuanto ocurre en torno al trabajo.

## LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO CREADORA DE EXPERIENCIAS ÚNICAS

¿Qué ocurre si nuestra empresa no es *Airbnb*? Puesto que no existen dos empresas iguales, la «experiencia empleado» es única en cada organización. No existe un único enfoque y cada empresa es libre de aproximarse a esta como mejor le convenga. Tal y como explica Jacob Morgan (2015), consultor y autor especializado en el futuro del trabajo, no todo lo que hace Google funciona en todas las compañías y no todo lo que hagamos en nuestra empresa funcionará en Google.

Existe una pregunta a la hora de definir la estrategia a seguir en este ámbito que todo directivo debería hacerse: la «experiencia empleado» de mi empresa ¿está permitiendo a mis colaboradores dar lo mejor de ellos mismos para que puedan aportar la mejor experiencia a nuestros clientes?



A su vez, Jeanne Meister, fundadora y socia de Future Workplace, expone tres preguntas que todo directivo de Recursos Humanos debería hacerse antes de comenzar a trabajar en la «experiencia empleado»:

- Nuestro Departamento de Recursos Humanos ¿funciona aún de forma independiente? ¿Cómo podemos ampliar nuestra visión y comenzar a trabajar con otras áreas?
- ¿Cómo podemos adaptar las herramientas que utilizamos para la «experiencia cliente» para reinventar la función de Recursos Humanos?
- Al igual que los productos son desarrollados en numerosas ocasiones a través del *feedback* de los consumidores ¿cómo podemos crear un modelo de desarrollo interactivo para que se puedan generar nuevos servicios de recursos humanos a partir de la colaboración con los empleados?

Octavio Ballesta, experto en Gestión de Personas y desarrollo organizacional, expone tres puntos clave fundamentales en el diseño de la «experiencia empleado», basado en la experiencia de una gran consultora multinacional (Talento en expansión, 2016):

1. La marca empleadora: esta está vinculada a la «experiencia empleado» a través de «la construcción de ambientes de trabajo emocionalmente expresivos, donde la empatía, la sensibilidad ante los problemas del otro, la camaradería entre los miembros del equipo y las relaciones profesionales basadas en el respeto, la interdependencia y la confianza, promueven ricas dinámicas de interacción, generan valiosas conversaciones en múltiples direcciones y fomentan diversas pautas de socialización en ambientes conformados en red, que contribuyen a potenciar la satisfacción, implicación, bienestar y compromiso del capital humano de la empresa».
2. La Propuesta de Valor al Empleado: ésta se compone de una serie de atributos que deben ser percibidos de

forma externa (por el mercado laboral) y de forma interna (por los empleados) y que demuestran por qué merece la pena trabajar en esa compañía. Se trata de la «promesa» que el empleador hace al empleado presente y futuro. Con todo, para que esta sea real, ya que tiene que «serlo y parecerlo», debe estar directamente vinculada a la «experiencia empleado».

3. Por último, se trata de identificar los «momentos que importan» o «la respuesta ante los momentos de la verdad» (los *moments of truth*). Estos constituyen eventos de vida y trabajo que tienen un gran impacto en la satisfacción de las personas, en su productividad y en los resultados de negocio. Ballesta separa estos momentos en tres tipos: momentos críticos en la relación con la compañía, como, por ejemplo, la comunicación del plan estratégico; momentos críticos en la vida del empleado, tales como la incorporación inicial o la evaluación del desempeño; y momentos importantes en la vida de las personas como la muerte de un familiar o el nacimiento de un hijo.

«Un empleado feliz es un empleado productivo», frase que ya es tendencia dentro de la transformación que está experimentando la función de recursos humanos. Sin duda, esta transformación debe estar vinculada a las sensaciones y vivencias que los colaboradores tengan en nuestra empresa, tratando de hacer que la experiencia de vida profesional, una de las principales en la vida de toda persona, trascienda en el desarrollo vital e individual de cada uno. La función de recursos humanos debe comenzar a ser percibida como una función de experiencias más que de procesos o de procesos fundados en experiencias.

## OCU: UNA EXPERIENCIA DE EMPLEADO VINCULADA A LA TRANSFORMACIÓN

Julián Hoyos  
*Responsable de Recursos Humanos. OCU*  
*(Organización de Consumidores y Usuarios)*

Con el fin de adaptarse a la nueva situación y al entorno cambiante que nos presenta el siglo XXI, en 2013 la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) experimentó una fuerte transformación interna y externa debido al lanzamiento de su nueva marca. Desde el Departamento de Recursos Humanos queremos compartir la experiencia que supone gestionar el cambio, así como las iniciativas que hemos ido lanzando para apoyarlo a través del plan de *Employer Branding*.



## LA TRANSFORMACIÓN EN OCU A TRAVÉS DE SU NUEVA MARCA

Debido a la naturaleza de OCU, asociación privada independiente y sin ánimo de lucro que promueve los intereses de los consumidores y les ayuda a hacer valer sus derechos, nuestra nueva marca presentaba un desafío mayor al que cualquier cambio de imagen puede plantear en una organización al uso, ya que OCU «no es una marca» como tal, va más allá de las marcas comerciales. De hecho, en OCU, el único beneficio que buscamos es el de los consumidores y nuestro único patrimonio es la confianza que miles de socios depositan en nosotros. La imagen de OCU no es un gancho comercial sino un referente que ayuda a los ciudadanos a identificarnos y a entender nuestra labor en la sociedad. La imagen de OCU es por lo tanto un símbolo de los valores que defiende.

La adaptación de OCU a las nuevas realidades presentadas por la era digital supuso la incorporación de nuevos valores y nuevas formas de hacer. Toda la organización comenzó a trabajar para lograr que el cambio fuese un éxito a la altura de las expectativas de los socios que nos apoyan y confían en nosotros. Desde Recursos Humanos hemos estado trabajando desde el minuto cero para apoyar la transformación. Nuestro gran hito fue sin duda el desarrollo de un programa de *Employer Branding* bautizado como «Programa de Desarrollo para el Cambio» y cuyo *claim* fue «OCU es nuestra marca». El programa en el que participaron los líderes de OCU y gran parte del personal nos ha permitido asentar los pilares para continuar trabajando en lograr que OCU sea percibido interna y externamente como un gran lugar para trabajar. Nos sentimos orgullosos de poder decir que «paso a paso» lo estamos consiguiendo.

En OCU llevamos trabajando de forma independiente para los consumidores desde 1975, por lo que hemos podido vivir todas las evoluciones que ha experimentado la función de recursos humanos. Aunque en OCU siempre se ha considerado al capital humano clave en la organización, la tendencia ha sido la de apostar cada vez más por una función de recursos humanos capaz de atraer, retener y motivar al mejor talento, dándole un papel más estratégico, hasta el

punto de poder afirmar que este departamento a través del desarrollo de nuevas competencias y valores es esencial para nuestro éxito.

En OCU hemos vivido la transformación a través una serie de acciones bien planificadas con el objetivo de ir superando pequeños cambios en el corto plazo que asegurarán una transformación completa en el medio plazo. A su vez, desde Recursos Humanos trabajamos por estar alineados con la visión general de la organización. Además, a través del plan de *Employer Branding* vinculamos todo ello a un *storytelling* que permite a nuestra gente sumarse a la misión de la organización.



## LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

En OCU estamos totalmente de acuerdo con Laurent Geoffroy, vicepresidente de transformación en Alcatel-Lucent, cuando explica que la experiencia del empleado es el criterio más importante a tener en cuenta cuando se toma cualquier decisión en la empresa, a cualquier nivel, desde los procesos hasta las plataformas de la información.

A través de la transformación que estamos viviendo en OCU, nuevos mecanismos de colaboración han hecho que necesitemos replantearnos la forma en la que trabajamos, tomamos las decisiones, nos comunicamos y nos relacionamos unos con otros.

Para estar a la altura como empleador, atraer al mejor talento posible, continuar fidelizando a nuestros «ocunianos», aquellos que estuvieron en OCU desde sus inicios, y lograr la innovación necesaria para mantenernos y destacar en el ecosistema organizacional, estamos implantando un nuevo paradigma en la forma de gestionar a las personas. En este contexto, para nosotros, los empleados son nuestros «socios» más importantes, de hecho, dadas las características diferenciales de OCU, sus personas son mucho más que asalariados, son como voluntarios retribuidos que trabajan por y para los consumidores.

Al igual que para fidelizar a nuestros socios tratamos de ofrecerles una experiencia de servicio que les genere valor en cada una de las etapas del proceso relacional y/o en lo que se conoce como «momentos de la verdad», también lo estamos haciendo con las personas que trabajan en OCU.

Estos momentos en la experiencia del empleado se manifiestan durante cada una de las etapas evolutivas de la vida de un empleado en una organización:

- «El antes»: hace referencia a la primera impresión y al primer contacto que se tiene con el candidato y futuro empleado en el momento del primer contacto, en la fase de entrevistas. Podríamos calificarlo como momento de «seducción», ya que debemos convencer de que nuestra empresa es un buen lugar para trabajar.
- «El inicio»: esta etapa describe el momento en el que se inicia la relación contractual con el empleado y las experiencias que lo definen suelen estar vinculadas a un plan de acogida y orientación. Este momento sería el de «aprobación», ya que el ex candidato entra en un nuevo «mundo» y confirma que ha hecho una buena elección escogiéndonos como empleador.
- «El durante»: la siguiente etapa describe toda la vida profesional que el empleado tendrá trabajando en nuestra empresa y es la que más posibilidades ofrece a nivel experiencial. Los departamentos de Recursos Humanos tienen una gran oportunidad para innovar en esta fase, ofreciendo experiencias inigualables que hagan que la relación empleado-empleador se prolon-

que lo máximo posible. En este momento es donde se gesta el compromiso y el orgullo de pertenencia. La podríamos bautizar como el momento de «evaluación», ya que el empleado ha acumulado una mayor experiencia en la organización y puede evaluar «el servicio» que le está ofreciendo el empleador a cambio de su trabajo.

- «El después» o «El final»: la decisión de continuar trabajando en la organización o de buscar un nuevo reto es lo que marca este momento. Las experiencias que ofrezcamos en esta etapa serán clave para retener al talento. Incluso puede basarse en formas de continuar manteniendo la «relación» aun después de la partida. Este momento lo podríamos nombrar como el de «fidelización».

En OCU la experiencia del empleado se basa en volver a lo esencial. No se trata de hacer más, ni de invertir cantidades desorbitadas en acciones de comunicación y *marketing* que anuncien lo maravilloso que es trabajar con nosotros, sino de trabajar en acciones concretas que mejoren lo que ya tenemos, a través de la creación de una experiencia de empleado respaldada por tres ejes: alinear, movilizar y escuchar.

«Alinear», en el sentido de estar conectados con la labor que realizan otros departamentos, asegurando que todos los empleados trabajan en la misma dirección. «Movilizar», para que los líderes de OCU y los embajadores de la marca empleadora promuevan y den a conocer la experiencia entre todos los empleados, creando un vínculo afectivo con la organización. Y por último, «escuchar», para saber qué es lo que quiere nuestra gente y poder ofrecer una experiencia adaptada a la diversidad que engloba OCU, evitando fórmulas de «café para todos». Solo a través de la escucha activa se puede comprender y conocer al empleado con el fin de responder a sus necesidades de la mejor forma posible y asentar las bases del compromiso.

## LA EVP, EL PILAR DE LA EXPERIENCIA OCU

Durante el «Programa de Desarrollo para el Cambio» nos dimos cuenta de la importancia de desarrollar una Propuesta de Valor al Empleado que fuese capaz de «guiar» o ser el punto de partida de todas las acciones o «experiencias» que queríamos llevar a cabo. Tras realizar un diagnóstico, «escuchar» a nuestros líderes y a nuestros socios para saber lo que más valoran de OCU como lugar para trabajar, sentimos una gran satisfacción de contar con una EVP que aporta valor dentro y fuera de la organización, una EVP con el sello 100% OCU, completamente vinculada a nuestra misión y nuestros valores, y por supuesto basada en lo que sus empleados sienten en su trabajo diario:

- Organización con una misión social: OCU es una organización independiente y sin ánimo de lucro, en la cual el único beneficio que buscamos es el de los consumidores, y nuestro único patrimonio es la confianza que los socios depositan en nosotros.
- Organización cercana que cree que la vida personal es compatible con la profesional: OCU es una organización de personas que trabajan por y para otras personas, que promueve el buen ambiente para trabajar y el equilibrio entre vida personal y profesional.
- Organización experta e internacional con posibilidad de crecimiento: en OCU se trabaja con el mejor talento experto, con el máximo rigor y con la posibilidad de acceder a conocimiento avanzado de forma continuada para crecer profesionalmente y de trabajar en proyectos internacionales.



## UN CAMBIO, TRES DIMENSIONES Y UNA EXPERIENCIA

Siguiendo la lógica de la transformación a través de pequeñas acciones y bajo el paraguas de nuestra EVP, desde Recursos Humanos hemos puesto en marcha tres programas que están alineados y equilibrados en tres dimensiones básicas: las personas/cultura, los espacios y la tecnología. Todo ello bajo el lema «Transformando OCU». Consideramos que un trabajo estructurado en estas dimensiones permitirá alcanzar excelentes resultados en el proceso de transformación interna.

### **Dimensión personas y cultura: programa «*Flexible Working*».**

En OCU creemos que es posible trabajar y tener una vida fuera del trabajo para disfrutar de nuestra familia, de nuestros amigos y de nuestros *hobbies*. Por ello, esto ha sido uno de los atributos de la EVP. Nos sentimos muy orgullosos de saber que una de las cosas que más valoran nuestros empleados es el poder disponer de un horario de trabajo que les permite hacer otras cosas fuera de OCU.

Con el fin de continuar trabajando para ser un referente en España en flexibilidad decidimos lanzar el programa «*Flexible Working*», con el *claim* de «en cualquier momento, en cualquier lugar». El proyecto ha comenzado a desarrollarse en modo piloto con 30 personas participantes, que serán 70 en breve. El hecho de comenzar a pequeña escala nos va a permitir conocer el avance del programa y posibles acciones de mejora.

El programa cuenta con el apoyo de todos los *managers* como facilitadores, sin su apoyo el cambio no sería posible. Una pregunta muy frecuente con la que nos estamos encontrando es algo tan básico como saber exactamente qué es lo que cambiará. Desde Recursos Humanos, en OCU aconsejamos tener siempre un guión muy estructurado para responder a esta pregunta. En el caso del programa de «*Flexible Working*» hemos dividido la respuesta en dos bloques:

- ¿Qué cambiará con respecto a la nueva tecnología? Gracias al «piloto» se creará un nuevo escenario de uso que impulsará la digitalización dentro de la organización y facilitará por parte de los empleados la adopción de la tecnología ya disponible (como, por ejemplo, el almacenamiento de datos en la nube o el nuevo sistema de videoconferencia), todo el mundo en OCU contará con un portátil y dispondrá de salas de reunión con mejor equipamiento.
- ¿Qué cambiará con respecto a la cultura corporativa? Una nueva forma de trabajar, basada en el cumplimiento de objetivos por parte de los empleados y en el seguimiento y establecimiento de metas claras por parte de los *managers*, junto con un nuevo tipo de relación laboral, apoyada en los resultados obtenidos y no tanto en el tiempo que se está presente en la oficina. La comunicación será más directa, fluida y transparente y, por supuesto, haciendo honor al nombre del programa, un día a la semana se dará la posibilidad de trabajar fuera de la oficina, desde casa o desde el lugar que más convenga a cada persona.

### **Dimensión espacios: programa «*New Spaces*».**

La iniciativa «*New Spaces*» en OCU responde a la necesidad de trasladar la nueva marca y la cultura generada a los espacios de trabajo, para dotarlos de una «personalidad» acorde a lo que OCU quiere transmitir. El objetivo principal es sin duda crear un espacio de trabajo donde los empleados quieran estar, no uno donde tengan que estar.

Crear unos nuevos espacios de trabajo suponía una serie de ventajas que impactaban directamente en la experiencia del empleado tales como mejorar el bienestar, aumentar la eficiencia y la productividad, facilitar la flexibilidad en la forma de trabajar, mejorar la conciliación, optimizar el aprovechamiento de la tecnología disponible, facilitar la comunicación y la colaboración, fomentar la autonomía, mejorar el compromiso y transmitir cercanía a socios y consumidores. De forma externa también otorga la ventaja de atraer el talento a través de los valores que los espacios reflejan.

A su vez, los nuevos espacios nos permitirán evolucionar hacia nuevas formas de trabajar. Ya hemos comenzado a notar que los silos entre departamentos están disminuyendo, se están creando entornos mucho más interactivos, los empleados están obteniendo *feedback* continuo, y se está aumentando el uso de herramientas colaborativas y el desarrollo de nuevos estilos de liderazgo.



Estamos creando un nuevo concepto que nos permitirá trabajar de una forma más:

- Sencilla: porque nos hará más fácil nuestro día a día.
- Flexible: porque contamos con tecnología que nos facilita la movilidad interna, en espacios que se adaptarán a los diferentes momentos que tenemos en nuestro trabajo diario, y externa, haciendo posible trabajar desde otro sitio.
- Colaborativa: porque las herramientas colaborativas y los nuevos espacios facilitarán el trabajo en equipo y la relación entre departamentos. Además, la movilidad interna nos permitirá trabajar cerca de las personas con las que necesitemos relacionarnos en cada momento.
- Productiva: porque podremos elegir dónde trabajar en cada situación, nos dará autonomía y nos ayudará a tener objetivos más claros y en un plazo más corto.

**Dimensión tecnología: programa «Digitalización (ICT Workplace)».**

Entre 2016 y 2017 OCU experimentará un gran cambio digital que sin duda supondrá un antes y un después en nuestra organización. Este cambio está vinculado a los dos programas anteriores, ya que supone un avance en la digitalización de los espacios y fomenta la movilidad y la posibilidad de trabajar en cualquier lugar y en cualquier momento.

Se trata de fomentar el uso de portátiles para todos los empleados para que estos no estén atrapados en un único lugar durante todo el día, de ese modo aumentaremos el número de interacciones, potenciaremos el uso de herramientas ya implantadas como Yammer, OneDrive o Skype for Business y seguramente aumentaremos los niveles de innovación, porque, como bien expuso Scott Birnbaum, vicepresidente de Samsung «las ideas más creativas no van a aparecer mientras te sientas delante de tu pantalla de ordenador». En OCU la movilidad es la clave, queremos que nuestros departamentos se mezclen, hablen entre ellos y trabajen de la mano para encontrar nuevas soluciones que mejoren la vida de los consumidores.

La transformación digital que forma parte de una transformación mayor, que es la cultural, no puede hacerse de la noche a la mañana, requiere de un plazo de tiempo para asentar, conocer, integrar y alinear todas sus casuísticas. Desde OCU, creemos que la fórmula perfecta es combinar pequeñas acciones de gran impacto, invirtiendo los recursos de forma dosificada, con una planificación previa y contando siempre con el apoyo de las personas que componen la organización, ya que sin ellos ningún cambio es posible. Respaldar todo ello con un programa de *Employer Branding* es el ingrediente necesario para que la fórmula sea perfecta.

POSICIONAMIENTO  
EXTERNO Y EXPERIENCIA  
DEL CANDIDATO



## BÚSQUEDA DE EMPLEO EN LA ERA DIGITAL: LA EXPERIENCIA DEL CANDIDATO<sup>23</sup>

Miriam Aguado  
*PeopleMatters*

Las nuevas tecnologías están modificando la forma de acceder al mercado laboral. Según datos de un reciente informe de Adecco, un 97% de los demandantes de empleo en nuestro país busca ofertas a través de internet. Además, más de un 64% lo hace a través de su dispositivo móvil. Parece lógico asumir que las tradicionales vías de búsqueda de oportunidades laborales se han extinguido. ¿Pero están preparadas las compañías para afrontar estos nuevos retos digitales?

Ha sido poco a poco, paso a paso, pero lo cierto es que la tecnología está produciendo cambios de gran profundidad en todos los ámbitos de nuestras vidas. Se habla mucho de la revolución digital, de la transformación de los negocios, de las grandes oleadas tecnológicas, cuando finalmente lo que realmente importa es ver cómo cada cosa que hacemos cotidianamente se transforma como parte de un movimiento más grande.

En el marco de la gestión de personas, hablamos cada vez más de la *employee experience* o experiencia del empleado, alejándose no de la (ya) tradicional gestión de «recursos humanos» (lejos queda el «jefe de personal»). El nuevo entorno, no solo tecnológico sino también social, económico y cultural, supone un cambio de foco, según el cual la persona

---

<sup>23</sup> Artículo publicado en *Marketing+Ventas* (mayo/junio 2016).

pasa de ser un mero «recurso» necesario para la empresa a ocupar el centro de la gestión y el propio objetivo de la misma. Este cambio de foco supone aplicar la misma filosofía e incluso las mismas técnicas que se emplean con el consumidor en relación con los productos y servicios de la compañía. El esfuerzo ahora estará en diseñar, gestionar y velar por la experiencia del empleado como parte fundamental del negocio.

Y es precisamente en este cambio en relación entre la empresa y sus empleados donde la tecnología ha jugado un papel fundamental. Desde el momento inicial, aquel en que una persona entra en contacto con una organización como empleador y se convierte en posible candidato, el modo en que dicha relación evoluciona, el modo en que la persona busca un empleo y se relaciona con sus posibles empleadores, es radicalmente diferente al modelo de hace tan solo quince años. Dichos cambios han devenido en la necesidad de gestionar la marca como empleador (*employer brand*) de un modo diferente, de un modo más digital.

## ¿QUÉ ES LA MARCA COMO EMPLEADOR?

La marca como empleador, o *employer brand* en inglés, es el conjunto de atributos que empleados, candidatos, prescriptores y sociedad en general relacionan con una compañía como lugar para trabajar. Como tal, se compone de percepciones de unos y otros y, al igual que haríamos con cualquier marca a nivel de producto o servicio, ha de ser definida, medida, contrastada y, en definitiva, gestionada para hacerse realidad y aunar los intereses del usuario (candidato en este caso) y de la organización.

Los últimos años han supuesto también un salto cualitativo en el ámbito de la gestión de marca como empleador. De una gestión muy centrada en la comunicación unidireccional, a través de las páginas *web* corporativas y su sección de empleo, pasamos a una gestión basada en la conversación y, en esencia, en la vinculación y la identificación con la organización, a través de la conversación y la interacción. Esto



es precisamente lo que en el mundo de las redes sociales se denomina *engagement*.



## ¿QUÉ IMPLICACIONES TIENE LA ERA DIGITAL EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO?

A continuación mencionamos tres circunstancias que resumen y describen el modo en que se realiza actualmente la búsqueda de empleo:

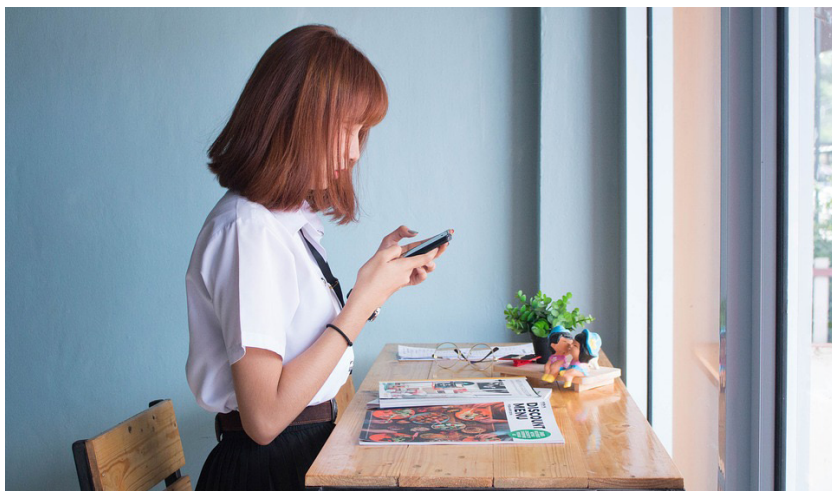
1. Seguimiento de marcas a través de las redes sociales. De acuerdo con IAB Spain, el 89% de los usuarios de redes sociales siguen una marca en alguna medida. De ellos, el 51% menciona como motivo inicial a la hora de seguir una marca el hecho de que «le gusta la marca y quería saber más sobre ella». Adicionalmente, un 10% ya habla de la búsqueda de empleo como la motivación principal.
2. El talento tiene todos los medios para informarse... también a la hora de buscar empleo. Páginas *web* corporativas de empleo, páginas en plataformas profesionales como LinkedIn, así como páginas no controladas por la propia empresa, como es el caso de Glassdoor, Indeed y grupos de usuarios en plataformas abiertas como Facebook, Twitter o blogs.

3. La búsqueda ya no se realiza «a ciegas», con información limitada, sino que la información fluye entre usuarios, no existen barreras ni límites para contactar con empleados, responsables, incluso altos directivos a través de las redes. Cada vez más, el candidato se dirige directamente al seleccionador o a la persona con la que se va a entrevistar en persona, bien para informarse, bien para establecer un primer contacto.

Hoy como nunca, la experiencia del candidato es digital. Por lo tanto, la marca como empleador también ha de serlo. Y para ello, es imprescindible conocer cómo se enfrenta un candidato al proceso de búsqueda, qué pasos da y en qué se fija en cada momento. De este modo podremos estar preparados.

## LOS 7X3 PASOS DEL CANDIDATO DIGITAL

Veamos la secuencia, analizando los pasos que sigue un candidato digital a la hora de buscar empleo, podemos establecer tres momentos diferenciados en el tiempo: antes de establecer contacto con la empresa, durante el contacto inicial y el proceso de selección, y después del proceso, tanto si se incorpora finalmente como si no.



## Antes

Dicen que la primera impresión es la que cuenta, y además no se puede cambiar. Se produce de forma rápida y se mantiene indeleble en nuestra conciencia. Del mismo modo, los primeros contactos con una compañía serán determinantes a la hora de generar esa identificación con la organización y el proyecto de empresa. Todo comienza antes incluso de conocer a alguien personalmente. Veamos cómo, a través de los pasos de nuestra candidata, Sara:

1. Sara ha conocido la posibilidad de trabajar en la compañía, posiblemente a través de contactos, o de la información que recibe a través de internet y redes sociales, siempre mediante su *smartphone*. Obtiene información sobre la empresa en las diferentes redes (Instagram, Facebook, Periscope, etc.), pero también consulta los principales *rankings*, páginas especializadas y, por supuesto, la *web* corporativa.
2. Sara revisa *online* las ofertas de empleo que identifica en diferentes lugares: la *web* corporativa de la empresa, su página de LinkedIn y portales de empleo.
3. Aprovechando la inmediatez y llegada de las redes sociales en las que participa, Sara se pone en contacto con empleados actuales de la empresa con el fin de conocer su realidad y averiguar hasta qué punto están satisfechos en su trabajo. Los empleados con quienes contacte tendrán un peso importante sobre su percepción.
4. Sara no solo contacta con empleados concretos en puestos como los que ella buscaría, sino que investiga el tipo de personas, el perfil profesional que trabaja en la empresa. A través del currículum, el nombre de los puestos o las fotografías de actuales empleados, Sara se hace una idea del tipo de entorno y la cultura de la compañía.
5. A partir de ahora, Sara complementará la información obtenida a través de canales propios de la empresa con otros canales externos, buscando especialmente comentarios de usuarios sobre la empresa como lugar para trabajar y como marca: antiguos empleados,

clientes, proveedores, personas que conocen a personas y que expresan su opinión. En este momento, es muy importante que Sara tenga criterio suficiente para interpretar los comentarios en su medida justa y diferenciar lo real de lo anecdótico.

6. Una vez recopilada toda la información, Sara hace balance y decide si la Propuesta de Valor al Empleado de la compañía (lo que esta ofrece a sus empleados como lugar para trabajar) le resulta suficientemente atractiva y en línea con sus intereses y expectativas profesionales.
7. Sara decide seguir adelante y postularse *online*.

### **Durante**

Comienza la aventura, a partir de ahora, Sara entra en el proceso de selección de la compañía, y cada punto de contacto supondrá un impacto positivo o negativo en su visión sobre la aquella como lugar para trabajar:

1. Para iniciar su solicitud *online*, Sara se dirige a la *web* corporativa y estudia con detenimiento el portal de empleo de la empresa. Prefiere que este sea accesible y sencillo, y espera que le pidamos la información justa: ni más ni menos. Ya ha visto nuestra primera carta de presentación.
2. Tras ese primer contacto, Sara visita la página de la empresa en LinkedIn, no solo para conocer más información específicamente relacionada con el empleo, sino con el objetivo de realizar su solicitud de forma sencilla a través de esta red social y su plataforma, que espera esté integrada con el resto de puntos de contacto.
3. Cuando la empresa contacta con Sara para concertar una entrevista, ella tiene muy en cuenta la primera impresión, tanto si el contacto ha ocurrido por vías digitales como telefónicas.

4. Esta es una de esas compañías que ofrece la posibilidad de realizar una primera entrevista *online*, a Sara le parece una idea fantástica. Vive fuera de la ciudad y está muy familiarizada con la tecnología audiovisual para mantener conversaciones. Esto ya le dice mucho de la organización y, ciertamente, Sara espera que las plataformas estén bien adaptadas y funcionen sin dificultades.
5. La entrevista ha ido bien y Sara ha pasado a la siguiente fase, consistente en una entrevista presencial en las oficinas de la compañía. Nuevamente tiene muy presente la imagen que le transmite la empresa y se queda con todos los detalles: cómo la han recibido, qué ambiente se respira, la «personalidad» de la compañía, el entorno de trabajo, los compañeros que puede ver, el tono de la conversación y el modo en que se responden sus preguntas. Sara confirma que su primera impresión se ve reforzada por esta primera experiencia física.
6. La entrevista incluye una fase de pruebas *online*. El diseño de la plataforma y la facilidad de uso son muy bien valoradas por Sara, que nunca había participado en un proceso así pero está acostumbrada a la tecnología desde el colegio. Parece que la empresa sabe lo que hace y mantiene una línea constante y uniforme en los distintos puntos de contacto. Además, la persona que la ha entrevistado la felicita y le transmite que estarían encantados de contar con ella en el equipo.
7. Finalmente, Sara valora el proceso de selección en su conjunto. Sea cual sea el resultado y la decisión final por ambas partes, el propio proceso ya ha dejado huella en ella y generado marca.

## **Después**

Ha finalizado el proceso y Sara está encantada ante la perspectiva de su nuevo empleo. Aquella percepción inicial durante las pruebas se ha mantenido e incluso reforzado en las entrevistas personales y ella está muy ilusionada con el futuro:

1. Sara recurrió a Glassdoor cuando estaba informándose sobre la compañía. La información que allí encontró le resultó muy útil, por lo que decide participar activamente y escribir una reseña en el portal compartiendo su experiencia en el proceso de selección. Otros candidatos podrán leer sus impresiones en el futuro inmediato.
2. Además, Sara tiene un blog personal en el que comparte con su entorno sus vivencias y escribe sobre sus intereses. En este caso, decide escribir su experiencia reciente y transmitir la emoción que siente mientras espera una respuesta.
3. ¡La respuesta ha sido positiva! La entrevistadora llama a Sara para comunicarle la decisión y explicarle los siguientes pasos. A partir de ahí, Sara recibe un Whatsapp con las distintas gestiones a realizar y la fecha de incorporación. Todo ello con el mismo tono y estilo que experimentó a lo largo del proceso de selección, lo que sigue reforzando la personalidad y valores de la compañía. Sara acepta la oferta inmediatamente.
4. Las expectativas del primer día son muy elevadas. Sara está nerviosa y espera recibir una buena acogida por parte de sus compañeros, su responsable directo... por todos quienes a partir de ahora serán una parte importante de su vida. Una semana antes de incorporarse, Sara recibe un correo con los detalles y la agenda prevista para el primer día, así como un *pack* de bienvenida en formato digital.
5. Sara se ha convertido en una auténtica embajadora de la marca de su compañía como empleador, y todo lo que haga a partir de ahora hablará de ello en su entorno físico y también digital.
6. Una de las primeras cosas que hace Sara es actualizar su perfil de LinkedIn, contando a sus contactos que empieza este nuevo proyecto. Este paso ya supone un valor en su currículo profesional. Sara describe su empresa y su rol en la plataforma. También incluye un nuevo post en su blog contando su primer día, que después publica en Twitter y Facebook.

7. La historia ya está en las redes, genera interés y Sara responde a comentarios de otros usuarios de Facebook interesados en la empresa y publica fotos de su día a día en Instagram. De este modo, Sara hace marca y es la voz y la cara de la empresa en su entorno directo, su entorno digital.

## RECOMENDACIONES PARA UN BUEN *EMPLOYER BRANDING* DIGITAL

Lo anterior ofrece una visión completa sobre cómo un candidato digital enfoca y se enfrenta a la búsqueda de empleo, un proceso en el que, como hemos visto, un gran número de *touch points* son digitales, lo que hace que la compañía deba prestar especial atención a los mismos, entender su funcionamiento y su impacto, e integrarlos con los puntos de contacto *offline* para construir una experiencia de candidato única y consistente.

A continuación se proponen una serie de recomendaciones a tener en cuenta desde el punto de vista de la gestión de una marca como empleador digital.

- Ten claro «quién eres» antes de contarlo: la gestión de la marca como empleador tiene mucho de comunicación y mucho de transmitir quiénes somos. En este sentido, lo primero es tener un mensaje claro, contundente y único para nuestra audiencia, sea esta interna (nuestros actuales empleados) o externa (candidatos y mercado laboral en general). Es lo que denominamos la Propuesta de Valor al Empleado, la «promesa», la respuesta a ¿por qué trabajar aquí?
- Comunica continuamente: no basta con actualizar nuestra identidad visual, la imagen de la *web* corporativa y los materiales que utilizamos al dirigirnos a nuestro público. La marca como empleador ha de mantenerse, reforzando en cada interacción lo que nos hace únicos y lo que hizo que hoy nuestros empleados estén



- con nosotros. Pocos mensajes, muy claros, y consistentes en toda la organización.
- Storytelling: la publicidad como la conocíamos ha muerto. La sobrecarga de información y los impactos constantes que todos recibimos de las múltiples fuentes a las que estamos expuestos hacen que no podamos asimilar todo y que solo nos quedemos con lo que capte nuestra atención y lo que nos interese. Las historias interesan. Si podemos contar una historia, logramos el objetivo.
  - Genera emociones e inspira a tu público: muy relacionado con el punto anterior, esta conversación con nuestra audiencia no ha de basarse en cifras y datos, sino tener un componente aspiracional, que llegue a las emociones y resulte, por tanto, más íntimo y duradero. Es por este motivo, entre otros, que el uso de imagen y video resulta tan eficaz, ambos favorecen la transmisión o generación de emociones en quien recibe el mensaje.
  - Forma a tus empleados en el uso de los medios digitales: hemos podido visualizar el alcance y el impacto que las redes pueden tener sobre la marca de una compañía y específicamente sobre la marca como empleador. Bien gestionadas, estas pueden convertirse en un altavoz que refuerce y apoye los esfuerzos corporativos; sin orientación, personas individuales pueden desconocer el impacto de lo que dicen o hacen en las redes. Está en manos de la organización el ayudarles a entender todo su potencial.
  - Convierte a tus empleados en embajadores de marca: el *Employer Branding digital* no reside únicamente en el departamento correspondiente en la organización. Como hemos visto anteriormente, todos los empleados podemos convertirnos o actuar como embajadores de marca en los distintos foros en los que participamos. Ayudarles y orientarles sobre cómo transmitir esa imagen de empresa es un recurso con muy alto potencial.
  - Cuida tu imagen como empleador y tu posicionamiento de marca *online*: no te confíes, no todo está hecho una vez lanzada la estrategia de marca *online*. Una buena



gestión de la marca como empleador requerirá de recursos dedicados, cuyos esfuerzos se concentren en generar y dinamizar contenidos, fomentar el *engagement* de nuestra audiencia y hacer un seguimiento de la actividad y los resultados de la misma: cuántos nos siguen, quiénes nos siguen, cuánto interactúan, en qué casos, en qué casos no, qué funciona, qué debo cambiar, medir, medir, medir...

- Déjate ver: ser un buen lugar para trabajar no es suficiente. También hay que contarlo, dejarse ver, transmitir dentro y fuera de la organización por qué somos especiales y por qué trabajar aquí. Buscar y asegurar la visibilidad interna y externa reforzará dicha percepción. Participar en premios, aparecer en *rankings*, obtener certificaciones que acrediten el compromiso de la compañía para con sus empleados, todo ello suma y refuerza la marca como empleador. Hay que serlo... y parecerlo.
- Sé consecuente y da ejemplo: y finalmente, un mensaje para todos, especialmente para todos aquellos que gestionan personas. La marca como empleador es una promesa, pero también es, sobre todo, una experiencia, el modo en que los empleados viven el día a día, el modo en que la compañía y sus profesionales transmiten sus valores a través de sus comportamientos. Los responsables de personas tenemos la responsabilidad de dar ejemplo y hacer realidad la promesa que un día nos atrajo a la organización.

Son muchas las posibilidades que ofrece el mundo digital para la gestión de la marca como empleador de las organizaciones. Hoy más que nunca tenemos la posibilidad de estar cerca de nuestra comunidad de talento. Por ello, se antoja necesario aprovechar la ubicuidad que nos brindan los distintos canales digitales y apostar por una estrategia *online* en aras de mantener una conversación permanente con nuestros potenciales candidatos. Esto implica tiempo, creatividad, escucha activa, innovación... pero asumámoslo: construir una experiencia positiva repercutirá sin duda en nuestra imagen de marca como empleadores. ¿Estamos preparados?

## «UN MUNDO POR DESCUBRIR, GAS NATURAL FENOSA»

Javier Vega

*Subdirector de Experiencia del Empleado, Employer Branding y  
SAE. Gas Natural Fenosa*

Antonio Casado

*Responsable de Employer Branding. Gas Natural Fenosa*

### SOBRE EL NEGOCIO

Gas Natural Fenosa es un grupo español multinacional líder en el sector energético, pionero en la integración del gas y la electricidad. Cotiza en las cuatro bolsas españolas a través del mercado continuo y forma parte del selectivo Ibex 35, donde cuenta con cerca de 73.000 inversores.

El origen de la actual compañía se sitúa en 1843, en Barcelona y durante más de 170 años, Gas Natural Fenosa ha crecido gracias a un importante desarrollo orgánico y a las fusiones con otras empresas.

En 2009 destaca la fusión de Gas Natural y Unión Fenosa, dos compañías energéticas españolas que procedían, a su vez, de sendas fusiones y que a finales del siglo XX se habían convertido en un referente dentro del mapa energético del país.

A nivel internacional se debe subrayar la reciente compra, en 2014 de la Compañía General de Electricidad, S.A. (CGE), en Chile, la principal energética del país.

Además, Gas Natural Fenosa es:

- La primera y mayor compañía integrada de gas y electricidad de España y Latinoamérica.
- La tercera *utility* de la Península Ibérica.
- Líder en comercialización de gas en la península ibérica.
- El primer grupo de distribución de gas natural de Latinoamérica.
- Uno de los principales operadores de gas natural licuado del mundo y operador de referencia en las cuencas atlántica y mediterránea.
- Una compañía que presta servicio a más de 23 millones de clientes en el mundo.

## SOBRE LAS PERSONAS

Hoy, Gas Natural Fenosa cuenta con una plantilla de casi 23.000 empleados, en 30 países de los cinco continentes, de ellos, el 41,2% en Europa, el 54,7% en Latinoamérica y el 4,1% en el resto del mundo.

El interés por las personas es un principio inspirador en Gas Natural Fenosa. La estrategia respecto a la gestión de las personas se basa en el respeto y el compromiso mutuos, generando un entorno de trabajo en el que la autonomía y la cultura del *empowerment* permite a los empleados desarrollarse humana y profesionalmente y siempre en el marco de los objetivos de negocio.



## SITUACIÓN DE PARTIDA EN LA GESTIÓN DEL *EMPLOYER BRANDING*

La organización comienza a dar los primeros pasos en la gestión de su marca empleadora en el año 2013. El contexto de este momento plantea varios retos pero también importantes palancas que servirían de apoyo a la compañía.

En lo que a retos se refiere se trataba de una compañía cuya cultura se encontraba en proceso de «construcción». La identificación de los empleados con la nueva compañía, fruto de la fusión, estaba aún fortaleciéndose, por lo que trabajar en la marca empleadora implicaba varios retos:

- Transmitir a los profesionales las ventajas que la nueva situación podía ofrecerles, en un entorno aún de cambio y con un nivel de compromiso de los empleados que se había visto ligeramente afectado por la fusión.
- Posicionar a la nueva compañía en el mercado de talento, como un grupo global, líder, fuerte y competitivo, y no solo en España, sino en los más de 25 países con sus distintas realidades locales en los que la compañía tenía presencia en ese momento.
- Una alta calidad de las políticas e iniciativas de recursos humanos. Sin embargo, se echaba de menos la existencia de un paraguas que aglutinara y sirviera de marco común de las diferentes acciones, lo que en ocasiones conducía a la pérdida de fuerza de dicha inversión en el capital humano de la compañía.
- Un enfoque conservador de la comunicación externa, más orientada a transmitir la solidez financiera de la empresa y no tanto a poner en valor las acciones puestas en marcha por la compañía para sus profesionales.
- Consecuencia de los puntos anteriores era el escaso conocimiento de la oferta de valor al empleado de Gas Natural Fenosa.

## PALANCAS

- Una compañía muy atractiva, por sus resultados, sus dimensiones y la «seguridad» que proporciona el pertenecer a un sector muy estable.
- La solidez de los procesos de recursos humanos, con políticas globales muy competitivas y valoradas por el mercado de talento.
- Buen posicionamiento en *rankings* de recursos humanos y obtención de certificaciones que acreditaban la calidad de la compañía como buen lugar para trabajar.

## ENFOQUE DE TRABAJO

Teniendo muy presentes los retos descritos anteriormente y haciendo uso de las palancas identificadas, Gas Natural Fenosa traza su estrategia de *Employer Branding*, que luego se traduce en un plan de carácter táctico y en acciones para implantar en el día a día.

A nivel estratégico (objetivos a largo plazo), la compañía se marca cuatro grandes hitos, dos de carácter externo y dos internos:

- A nivel externo: posicionarse como gran empleador para facilitar la atracción de talento y contribuir a la reputación de la marca Gas Natural Fenosa, trasladando a la comunidad universitaria y de negocios los atributos diferenciales de la compañía.
- A nivel interno: el objetivo es fidelizar el talento de la compañía y potenciar el compromiso de sus profesionales, poniendo en valor la inversión realizada por la empresa en sus personas.

A nivel táctico, el proyecto de Employer Branding comienza con la definición de la Propuesta de Valor al Empleado de la compañía. Para esto, se realiza:

- Un diagnóstico de imagen externa.

- Un diagnóstico de imagen interna.
- Un análisis de palancas y barreras dentro de Gas Natural Fenosa.

Una vez que se ha recopilado la información relativa a la percepción que los principales *stakeholders* de la compañía tienen de la misma en cuanto a lugar para trabajar, se procede a la formulación de la Propuesta de Valor al Empleado (EVP). Dicha promesa recoge lo que la organización ofrece a sus empleados, actuales y potenciales, y muestra de alguna forma el ADN de la organización. Esta seña de identidad propia debe llevar implícito un mensaje claro que sustente la imagen de la compañía como empleadora. En el caso de Gas Natural Fenosa se persigue que la misma sea sólida y de alto impacto. Para esto, se buscan las siguientes características en los atributos que la integran:

- Alineados con la estrategia: los atributos que integran la Propuesta de Valor al Empleado han de ir en consonancia con las prioridades del negocio. Esto implica tener en cuenta los puntos clave en la cadena de valor del negocio y qué requieren por parte de las personas y su trabajo.
- Reales: ya que una EVP basada en atributos deseables pero que la organización no aporta en la actualidad ni podrá aportar en el corto plazo solo puede llevar a la decepción, tanto de los empleados actuales como de los potenciales.
- Valorados: al elegir los atributos que compondrán la propuesta de valor es fundamental tener muy presentes las prioridades del talento al que nos dirigimos, sea este externo o interno.
- Diferenciales: es importante reflejar qué nos hace únicos en el mercado, en el sector. Para ello, es clave un conocimiento profundo de la cultura de la compañía, de los aspectos más valorados por parte de los empleados y del mercado laboral, pero también se requiere un conocimiento de los atributos que mercado, candidatos y empleados asocian con otras compañías con las que la empresa compite en el mercado del talento.



- Pocos: para tener el impacto deseado, es importante que la EVP esté compuesta por un número reducido de atributos, fáciles de recordar y asociar con la compañía.

En Gas Natural Fenosa, estos atributos, que componen su promesa como empleador, son los siguientes:

- Compañía internacional: es una compañía con un sólido posicionamiento nacional e internacional, con presencia en más de 30 países de los 5 continentes.
- Retos: Gas Natural Fenosa ofrece a sus profesionales la posibilidad de gestionar retos y asumir riesgos de forma controlada, y de desarrollar una carrera en gas y electricidad.
- Ambiente de trabajo: los profesionales de Gas Natural Fenosa disfrutan de un excelente ambiente de trabajo, que se caracteriza por la relación con los miembros del equipo, los procesos de gestión de personas, el reconocimiento, la actitud proactiva y las "gananas de hacer".
- Compromiso social: se trata una compañía comprometida socialmente, que lleva a cabo una gestión responsable del negocio, de la sociedad y de las personas y su entorno (familia, medio ambiente, seguridad laboral, etc.).

Una vez se ha formulado la Propuesta de Valor, se define un plan de acción que sirva para desplegarla en tres ámbitos: con los profesionales de la compañía, con los potenciales empleados y el mercado de talento, y con la comunidad de negocios y la sociedad en general. El primer paso para esto consiste en desarrollar la creatividad conceptual de la Propuesta de Valor al Empleado: Para ello, se elaboró cuidadosamente un *claim* («Un mundo por descubrir»). La palabra «mundo» evoca la idea de compañía global, y «descubrir» hace un guiño al tipo de talento en el que la compañía está interesada, perfiles ingenieriles con vocación para innovar.

En paralelo se produjo un *brochure* y un *stand* alineados con la línea gráfica, para impactar en los foros de empleo de las universidades y escuelas de negocio a los que Gas Natural Fenosa asiste.





Sin embargo, había que ir más allá. Este plan de acción está integrado por acciones que, para ser implantadas, necesitan de una gestión de carácter más operativo, más del día a día. En este sentido, destacar lo siguiente:

- Creación de un equipo core (formado por profesionales de la función de *Employer Branding* y que se encargan de la implantación y/o seguimiento de dichas

- acciones) y de un equipo extendido (extensión del equipo core con profesionales de talento, selección, comunicación, etc. para asegurar el alineamiento de acciones entre áreas, la puesta en común de necesidades e iniciativas, la toma de decisiones, etc.).
- Búsqueda del alineamiento de la Propuesta de Valor al Empleado con otras acciones puestas en marcha por áreas distintas a la de *Employer Branding*: otras áreas de recursos humanos, marca, comunicación interna, etc.

## APRENDIZAJES

- La importancia del *input* del negocio para la formulación de la promesa y el alineamiento de la Propuesta de Valor al Empleado con los mensajes lanzados por los primeros niveles ejecutivos: una propuesta de valor alineada con las necesidades del negocio y que apoye a la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.
- Necesidad de contar con el *input* de distintos colectivos de diferentes países (en el caso de Gas Natural Fenosa, se contó con la opinión de profesionales en España, México, Brasil y Colombia) para tener una visión 360 de la experiencia de trabajo en Gas Natural Fenosa.
- La colaboración y coordinación con otras áreas de la compañía es clave. En el caso de Gas Natural Fenosa, especialmente con marca y comunicación.
- Ir poco a poco: no crear falsas expectativas y pasar de nada a 100.
- Generar la necesidad en la compañía, que en la organización se empiece a hablar de *Employer Branding*.

## RETOS FUTUROS

- Consolidar el *Employer Branding* como una función transversal en Gas Natural Fenosa.
- Mantener en España el nivel de notoriedad y reconocimiento alcanzado.
- Definir y desplegar la estrategia de *Employer Branding* internacional.
- Reforzar y poner en valor la Propuesta de Valor al Empleado internamente.



# III

## ESTRATEGIA Y ACTIVACIÓN DE MARCA



# BRANDING 2 EMPLOYEES





## GESTIÓN DEL COMPROMISO: LA EXPERIENCIA DE BANCO SABADELL

Emili Pascual

*Director de Employer Branding. Banco Sabadell*

«A un hombre le pueden robar todo, menos una cosa, la última de las libertades del ser humano, la elección de su propia actitud ante cualquier tipo de circunstancias, la elección del propio camino».

*Frankl, 1946*

Banco Sabadell ha cumplido 135 años de historia. Muchos son los factores que han contribuido a alcanzar esa increíble longevidad. Sin duda, una de los más importantes es la calidad profesional de las miles y miles de personas que han construido, año tras año, esta sólida trayectoria corporativa.

Pero la calidad por si sola no es suficiente. Siempre hemos tenido claro que se necesita algo más, algo distintivo que en el pasado no acertábamos a expresar en una sola palabra, algo que fundamentalmente nos hacía llegar un poco antes que los demás a la meta, que nos empujaba a seguir entrenando cuando otros parecían descansar.

Y lo que tampoco sabíamos es que ese factor, aún sin nombre, se puede favorecer, fortalecer y reforzar para convertirlo en un factor clave de la cultura y el desarrollo empresarial.

Dice la Real Academia Española que «compromiso» es una «obligación contraída». Es una definición sencilla, contundente, que parece dejar poco espacio a la nuestra:

«la libre adhesión de un profesional a un proyecto de empresa al que decide dedicar todo su talento, actitud y esfuerzo».

Y digo «todo» porque ese es el mayor reto de la gestión del compromiso. Conseguir que ese profesional, esa mujer o ese hombre que atesora conocimientos, habilidades y capacidades valiosas, que necesitamos imperiosamente para el éxito sostenible de nuestro proyecto empresarial, lo entregue sin reservas.

Antes de entrar en el cómo, la primera pregunta que siempre hay que hacer es para qué.

Sencillo. Cuando nos sentimos comprometidos con nuestra empresa nuestra actitud es proactiva hacia la consecución de los retos y metas establecidas, y nuestros sentimientos generan actitudes y conductas positivas, generando vínculos emocionales con la organización.

Ser conscientes del impacto del compromiso en los resultados y en la salud organizativa lo cambia todo. Entender las dinámicas corporativas en términos de factores reforzadores o compensadores del compromiso significa tener conciencia de que tenemos responsabilidad directa acerca de su evolución, que podemos determinarla y no dejar nuestro nivel de compromiso en manos del azar o del enemigo externo.

Pasemos al cómo.

No suele haber un anclaje único para comprometer. Factores como la cultura corporativa, un proyecto desafiante, tu jefe directo, las oportunidades de carrera o el valor social de la entidad son elementos que deben identificarse como *drivers* de compromiso, que deben gestionarse y utilizarse adecuadamente para favorecer el enganche de nuestras personas.

Generar compromiso es encontrar esos factores, distintos en cada empresa, que conforman un proyecto común, una visión compartida de la organización, que dan sentido al reto continuo que significa querer ser y permanecer en el largo plazo.

«Una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida».

*Peter Senge*

Y para ello es necesario metodología, enfoque y un plan de acción concreto.

En Banco Sabadell decidimos que existía un círculo virtuoso entre la gestión del compromiso y el *Employer Branding*, que va de lo interno a lo externo y viceversa. Así, si un empleado está satisfecho con su empresa, esto se percibirá fuera y, junto con los esfuerzos de mejorar la imagen externa, hará que se conforme una imagen de marca como empleador, que a su vez hará que los empleados se sientan más orgullosos con la organización en la que trabajan.

De modo que, difícilmente se obtendrá un impacto significativo en la marca como empleador si solo se gestiona uno de los dos ámbitos (interno o externo). Es por ello que se identifican muchos beneficios de gestionar ambas dimensiones:

#### **Desde la perspectiva interna:**

- Mayor alineamiento entre el objetivo de dirección y lo que realmente importa a las personas o empleados.
- Mayor coherencia en la actuación de los *managers* y refuerzo de su compromiso con el proyecto.
- Identificar mensajes a reforzar internamente.
- Fidelizar y retener a colectivos clave, mejorando aún más su desempeño (satisfacción de clientes internos y externos, incremento de indicadores financieros).
- Definir prioridades y acciones donde hay que actuar para reforzar el compromiso (áreas, procesos, colectivos, etc.).
- Aportación de valor de la función de recursos humanos (mayor alineamiento en las iniciativas, facilitador del compromiso).
- Contar con los empleados como embajadores de marca y que contribuyan al reconocimiento externo a través de sus comentarios y opiniones al mercado.

#### **Desde la perspectiva externa:**

- Mejorar la capacidad de atraer el talento que necesitamos en cada momento, gestionar el talento y ponerlo en valor.

- Mejorar el posicionamiento de marca como empresa para trabajar y, en consecuencia, de la organización.
- Mejorar la reputación o imagen externa ante los distintos grupos de interés (sociedad, clientes, candidatos, proveedores, competidores, etc.).
- Diferenciarnos de los competidores y convertirnos en líderes de opinión, referentes de empleo y de gestión de personas.

El beneficio principal reside en la capacidad que este círculo virtuoso tiene para involucrar y comprometer, para crear una oferta de valor diferencial que refuerce el compromiso y que nos permita atraer a los mejores profesionales, medir, gestionar e impulsar su compromiso; y, lo más importante, trabajar en profundidad los fundamentos de la gestión de personas.

En este punto hay que señalar que todas las empresas tienen una imagen de marca y una «promesa» al empleado, ya sea implícita (no declarada formalmente pero que conocemos) o explícita (pública y compartida con todos los *stakeholders*).

Dicha «promesa» es lo que se conoce como Propuesta de Valor al Empleado. Esto es, «el conjunto de atributos empresariales que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada».

Para que la Propuesta de Valor al Empleado de cualquier organización resulte efectiva, sus atributos deben ser pocos (en número) y además:

- Importantes, desde la perspectiva de negocio.
- Valorados, interna y externamente a la compañía.
- Reales, internamente por los empleados.
- Diferenciales, respecto a los principales competidores.

Y es en este último objetivo donde se enmarcó el proyecto de *Employer Branding* y gestión del compromiso realizado en Banco Sabadell, con el asesoramiento de la consultora especializada PeopleMatters y que, además, contó con la ayuda

de un equipo de trabajo interno (diversas áreas de Recursos Humanos y Comunicación Interna) que facilitó el conocimiento de la organización, de la cultura y sus personas y del negocio.

Durante el proyecto se trabajó de forma paralela y simultánea en las dos líneas del proyecto, dando lugar a un plan de gestión del compromiso y *Employer Branding*.

Para ello y siguiendo el proyecto se estructuró en tres grandes fases:

Definición del modelo de gestión del compromiso y definición del compromiso deseado, diagnóstico de la imagen como empleador de Banco Sabadell y análisis de palancas.

Para la definición del modelo de compromiso se partió del modelo de gestión del compromiso de PeopleMatters, contrastando e incorporando mejores prácticas como aspectos clave para el Banco Sabadell, construido y adaptado por el equipo de trabajo.

En dicho modelo, se identificaron 36 factores clave para la gestión del compromiso, asociados a cuatro palancas:

- Trabajo/Función
- Equipo
- Superior Directo
- Organización

Una vez definido el modelo de gestión de compromiso de Banco Sabadell, se realizaron entrevistas a diferentes personas de la Alta Dirección para definir cuál era el compromiso esperado y qué factores (del modelo de compromiso de Banco Sabadell) van a ser críticos para alcanzar los objetivos y los retos que el banco se plantea en el futuro.

Con el diagnóstico de la imagen actual, se identificaron aquellos atributos valorados por la organización desde la perspectiva interna (empleados) y también externa (prescriptores externos) y que podrían formar parte de la Propuesta de Valor al Empleado, en base a cuatro ejes:

- Imagen interna: para identificar qué atributos son una realidad en Banco Sabadell.

- Imagen externa: para conocer cómo se percibe la marca de Banco Sabadell como empleador.
- Presencia digital: la presencia y actividad de Banco Sabadell en las principales redes sociales (generales y profesionales), así como su posicionamiento versus los principales competidores en materia de *Employer Branding*.
- Competidores: se estudió la Propuesta de Valor al Empleado de los competidores con el objetivo de identificar, en la elaboración de la propuesta de valor, los atributos diferenciales de Banco Sabadell como empleador.

Análisis de palancas internas y externas: basado en el diagnóstico realizado y en el propio análisis de los procesos de gestión de personas, se identificaron procesos clave a considerar en el despliegue de la marca como empleador.

Posteriormente se entró en la fase diagnóstico, en la que se invitó a participar a los empleados. Para ello se diseñó una herramienta diagnóstico (cuestionario *online*) con dos bloques y objetivos diferentes:

1. Identificar cuál es el compromiso actual. Para ello, sobre los 36 factores del modelo de gestión del compromiso de Banco Sabadell se hicieron dos preguntas para cada uno de los factores: una para determinar cómo de importante es para los empleados el factor (importancia) y otra para conocer si a día de hoy el factor es una realidad en el banco (efectividad).
2. Identificar qué atributos son valorados por los empleados de Banco Sabadell y podrían formar parte de la Propuesta de Valor al Empleado por ser reales y a su vez valorados. Además, al final de cada uno de los bloques, se incorporó una pregunta abierta que permitiese ilustrar cualitativamente los resultados.

Una vez obtenidos los resultados, se calcularon tres índices para conocer el nivel de compromiso de los empleados con el proyecto de futuro de Banco Sabadell:

- Importancia
- Indicador General de compromiso (IGC)
- Indicador de compromiso con el proyecto empresarial (IGC-P)

Gracias a la información obtenida mediante este cuestionario, pudo identificarse la «brecha» o «gap» entre lo que es importante para los empleados y lo que es importante para la Alta Dirección, es decir, cómo de alineadas están las personas con el compromiso que quiere la Alta Dirección, con aquellos factores identificados como críticos e importantes.

Del mismo modo, los resultados permitieron conocer aquellos aspectos importantes para los empleados, pero poco efectivos a día de hoy, o dicho de otro modo, aquellas prácticas que desde el banco es necesario reforzar o potenciar para incrementar el compromiso de los empleados con el proyecto empresarial.

Con toda esta información se trabajó, además, en los atributos que hoy forman parte de la Propuesta de Valor al Empleado de Banco Sabadell.



Definido el modelo y realizado el diagnóstico interno y externo, se elaboró el «*Engagement and Employer Branding Plan*», que está constituido por cuatro ejes de actuación, integrando tanto iniciativas orientadas a generar compromiso como iniciativas orientadas a mejorar la imagen de marca del banco como empleador, todo ello con un foco especial en el actual proceso de internacionalización de Banco Sabadell:

1. *Engagement & Employer Branding to Employee*
2. *Engagement & Employer Branding to Business*
3. *Employer Branding to Recruiting*
4. *Employer Branding to Market*

En estos cuatro ejes se integran el plan y estrategias de gestión del compromiso, así como la elaboración (y despliegue) de la Propuesta de Valor al Empleado y el plan de marca.

En la actualidad, se sigue trabajando en las iniciativas para hacer de Banco Sabadell un gran lugar para trabajar, ya que en cada uno de estos cuatro ejes se han identificado, priorizado, planificado y desplegado acciones contempladas en el plan, con un único objetivo: crear una oferta de valor diferencial que refuerce el compromiso y que nos permita atraer a los mejores profesionales, medir, gestionar e impulsar el compromiso como palanca clave para alcanzar los objetivos y los retos que Banco Sabadell tiene en el futuro.

No quiero cerrar este capítulo sin señalar tres beneficios adicionales para cualquier empresa que ponga el compromiso de sus empleados en sus prioridades estratégicas:

- Obtendrá un retorno inmediato en términos de productividad y calidad de servicio.
- Generará capital social a través de todos y cada uno de sus empleados.
- Dará sentido último a su actividad empresarial, potenciando lo mejor de sus valores.



Finalmente, señalar la complementariedad de las mediciones de compromiso con otras mediciones internas, como el clima, que permiten tener una visión 360° de la salud organizativa, basada en relaciones profesionales saludables, productivas y a largo plazo.

## GESTIÓN DEL TALENTO *SENIOR*: EL VALOR DE LA EXPERIENCIA

Luis J. Blas

*HR Director Iberia & Premium Cigar Division. Altadis*

Altadis es más que una compañía centenaria. Es una de las empresas más antiguas del mundo alcanzando los casi cuatro siglos de historia.

Su historia se remonta a 1636, cuando se creó la Institución del Estanco del Tabaco en España. La firma iría evolucionando hasta convertirse, en 1945, en Tabacalera, grupo que a finales del siglo XX se fusionó con la francesa Seita, dando lugar a Altadis.

GESTION TALENTO SENIOR



El Valor de la Experiencia

Con esta larga historia, no es de extrañar que actualmente haya una parte importante de nuestra estructura que esté compuesta por profesionales con muchos años en la compañía y por lo tanto amplia experiencia en el sector.

En paralelo, Altadis tiene en marcha varios programas muy potentes de atracción de talento, focalizados en las principales universidades y escuelas de negocio en España. Estos programas para jóvenes tienen como objetivo principal desarrollar futuros líderes de la compañía en los próximos años.

Ambos colectivos aportan a la compañía una diversidad única, bien gestionada, que debe ser fuente de ventaja competitiva en nuestro sector.

De aquí surgió la pregunta de ¿qué opciones de desarrollo podemos ofrecer a un profesional *senior* que domina a la perfección su día a día?

La gestión del talento es una responsabilidad global en la que se pueden trabajar distintas opciones:

- Espiral: el talento conseguido a través de una ampliación progresiva del conocimiento y las habilidades individuales. Las motivaciones clave son el desarrollo personal, la creatividad y un interés por formar a otras personas.
- Experto: centrado en el talento obtenido a través del incremento de la competencia técnica. Las motivaciones son la experiencia en un área profesional, la competencia técnica y la estabilidad.
- Transitorio: talento caracterizado por el constante movimiento y el fascinante abanico de experiencias. Las motivaciones son la novedad, variedad, independencia y *networking*.
- Lineal: talento focalizado en ascender hacia jerarquías organizacionales superiores, mayor responsabilidad y autoridad. Las motivaciones son el poder, la influencia, los objetivos y resultados.

Fruto de la reflexión en el comité de dirección de cómo aunar la potencia y el desarrollo de ambos colectivos, nació el Programa Gestión de Talento *Senior* —GTS-, para así manejar, de una manera más eficiente, el conocimiento y

la experiencia de un colectivo que posee *know how* sobre el negocio y que indudablemente tiene, ya en su fase de madurez, la oportunidad de seguir desarrollándose profesionalmente, además de seguir contribuyendo con su experiencia a los mejores resultados para el negocio.

Este programa está dirigido especialmente a todos aquellos trabajadores de la empresa que llevan más de 10 años y que tengan al menos 42 años de edad. Al colectivo se le ha identificado como «seniors» y está integrado por 150 personas inicialmente, y la cifra va en aumento. El carácter de participación es voluntario y esta no tiene impacto alguno en su compensación. Están incluidos los trabajadores de tres sociedades del grupo en España: Imperial Tobacco España, Altadis y Tabacalera, y cuenta con el apoyo del Grupo ITG.

Los objetivos principales son:

- Traspasar el conocimiento que poseen los seniors a otras personas de la compañía.
- Mejorar el compromiso de las nuevas generaciones que se incorporan a la compañía.
- Generar ilusión al colectivo, desarrollándoles profesionalmente en función de sus habilidades.
- Proporcionar visibilidad y protagonismo por su contribución corporativa.
- Reconocer su labor y aportación a la compañía.

Y se incluye, como una iniciativa integrada, en el modelo de gestión de talento de Altadis.

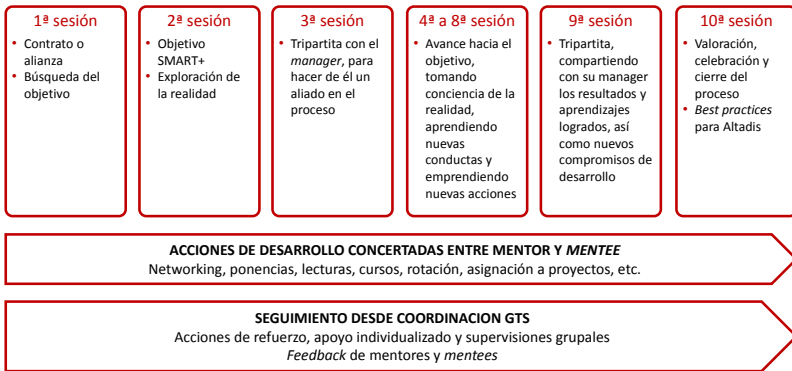
Se contemplan cuatro actividades de desarrollo a las que puede optar el *senior*, en función de su perfil, y que han sido tratadas en una entrevista individual. Posteriormente se involucra a los respectivos *managers* para que lo contemplen en sus planes de desarrollo:

1. **Mentoring:** relación profesional, donde existe un acuerdo previo y que se produce en un entorno de trabajo y organizativo, en la que el mentor, con un rol experto, ayuda al *mentee* en el desarrollo de un área particular utilizando su conocimiento, experiencia personal y profesional, habilidades y actitudes. Con el

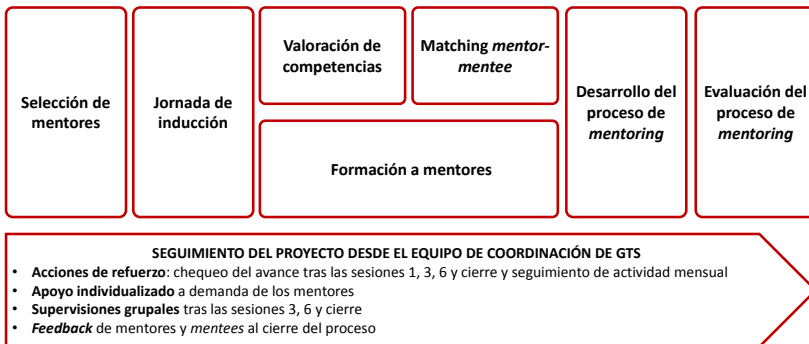
objetivo de desarrollar a nuestros empleados y orientarles para el logro de sus metas personales y profesionales y estimular a otros compañeros.

La metodología del *mentoring* se basa en que cualquier *senior* que tenga las cualidades y aptitudes puede ser mentor sin importar el nivel jerárquico, de una persona que acaba de entrar a la compañía o de una persona que ya tiene experiencia y recorrido.

Recomendamos diez sesiones estructuradas de la siguiente manera:



Y el proceso que seguimos es:

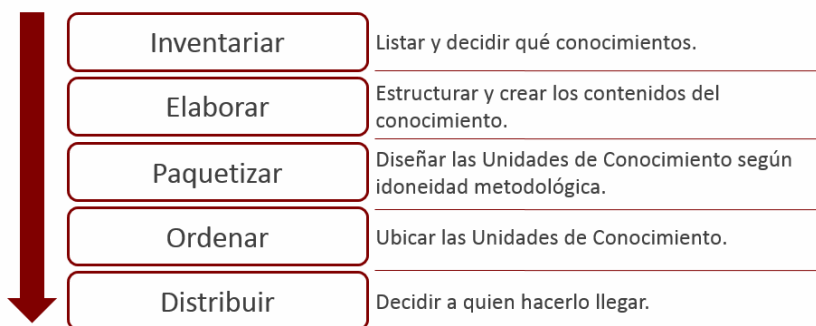


Actualmente contamos con sesenta y siete relaciones de *mentoring*, entre oficinas y ventas, y hemos realizado más de diez sesiones de formación e inducción. Además, se han hecho 172 sesiones entre mentores y *mentees* desde que

arrancó la actividad en febrero del 2016. Y contamos con un 93% de éxito.

**2. Gestión del conocimiento:** conocimiento son experiencias, situaciones, operativa, normativa, funcionamiento... en Altadis lo tenemos de manera genuina y lo que queríamos era trasladarlo y compartirlo con colectivos concretos de la compañía.

Todo esto aporta visión global al resto de los empleados y nuestra manera de gestionarlo ha sido de la siguiente forma:



— Inventariar:

El primer paso fue concretar los conocimientos que debemos desarrollar. El origen y propuesta de los mismos está en nosotros mismos, como expertos en diferentes materias. Para esto fue necesario hacer una reflexión y sondeo, profundo y oportuno, para sacar el listado definitivo.

— Elaborar:

Cada experto, con ayuda específica (externa o interna), tuvo que definir y concretar el contenido a desarrollar de «sus» conocimientos. A través de documentos, conversaciones y búsqueda de recursos.

— Paquetizar:

Según el conocimiento (profundidad, complejidad, exigencia) se decidió si serían unidades de conocimiento presenciales o de transferencia.

Cada unidad de conocimiento se diseñaría con la correspondiente metodología:

- Presencial: talleres formativos. Se elaboró el material necesario así como acciones *Train the Trainers* (tanto de impartición como de diseño formativo) que proporcionen solidez al perfil del formador presencial. Estos podían ser presentaciones, *webinars*, casos de estudio o/y *workshops*.
  - Transferencia: formatos digitales para el auto-desarrollo. Se elaboraron tres formatos digitales en los que reflejar los contenidos, como vídeos, libros, infografías y/o revistas digitales.
- Ordenar: cada una de las unidades de conocimiento, ficha y material desarrollado queda ubicado en formato electrónico. Además, se creó un espacio digital en los sistemas/aplicaciones de Altadis.
  - Distribuir: se crearon diferentes itinerarios de conocimiento como rutas de aprendizaje para distintos colectivos/áreas. De esta forma, la distribución de los conocimientos se realizará de manera secuenciada y lógica.

El resultado de todo esto es el Altadis Knowledge Bank, un espacio donde compartimos los diferentes conocimientos que tienen los empleados a través de presentaciones, videos o talleres.



Una de las actividades más destacadas de este proyecto son las «Semanas del conocimiento», donde se hacen talleres

impartidos por seniors de diferentes áreas en las que comparten experiencias y la evolución de como, por ejemplo, un departamento de ventas ha ido cambiando y transformándose. Cómo antes, sin tecnología, se hacía lo que hoy en día hacemos pero de otra manera y al final seguimos teniendo resultados.

**3. Proyectos multidisciplinarios:** es un proyecto transversal que tiene impacto en diversas áreas de la compañía y en el que participan de manera directa o indirecta diversos trabajadores de las áreas afectadas.

Algunos de estos proyectos son la racionalización del producto, la EUTPD, OHSE, digitalización o el último, que justamente estamos poniendo en marcha, que apuesta por la flexibilidad y en el que queremos tratar asuntos como espacios, tiempos, horarios y conciliación. Siempre contando con la participación de distintos empleados de la empresa que tienen diferentes edades, puestos y niveles.

**4. Consejo de expertos:** es un órgano de consulta y asesoramiento en diferentes escenarios basado en la experiencia de los seniors. Un grupo de personas que dan opinión, asesoran y aportan ideas, en algunos temas determinados, al presidente de la compañía.

Como por ejemplo:

- Interpretación de resultados.
- Advertir sobre posibles riesgos.
- Recomendaciones sobre experiencias ya vividas.

El objetivo es aportar criterio basado en la experiencia personal de cada *senior*.

La constitución del consejo de expertos se realizó de la siguiente manera:

El máximo órgano ejecutivo de la empresa elige a dos miembros constituyentes del consejo basándose en un criterio de experiencia, imagen, credibilidad e influencia, como algunas de las características que identifican al experto.



Posteriormente, esas dos personas, atendiendo a los mismos criterios de selección, proponen la participación de otros cinco miembros para que se constituya finalmente dicho consejo.

Previamente a la constitución del consejo, se ha definido un decálogo que especifica de manera detallada las reglas de funcionamiento de dicho consejo.

### ¿CÓMO HA IDO CRECIENDO EL PROGRAMA?

El GTS empezó con una reunión donde se juntó a diferentes personas de diferentes departamentos y áreas y se les preguntó qué acciones querían que la empresa impulsara por ellos y qué podían aportar al programa.

A partir de ahí se establecieron los objetivos y las bases del programa y se presentó en un *kik off* donde contamos con un relevante *senior* del mundo del deporte que puso de manifiesto la importancia de esta figura.



Ya desde el principio el colectivo mostró su total motivación y predisposición por una iniciativa que está focalizada en ellos y en poner en valor su experiencia profesional.

A lo largo del año hemos ido avanzando y mejorando en función de lo que nos pedían los seniors y han ido aumentando, ya que se han ido sumando el colectivo de ventas y el de Tabacalera. Hoy en día, un año y medio después de arrancar el programa, seguimos creciendo y está contemplado como una política de gestión del colectivo «sine die».

Los beneficios que el programa ha dado son:

- Un mayor conocimiento de la compañía de todos los empleados. Seniors que después de muchos años en la empresa han podido ver lo que hacen otros empleados de diferentes departamentos. Y no tan seniors que pueden ver a qué se dedican compañeros de sus áreas. Lo que proporciona un reconocimiento para el empleado.
- El desarrollo personal y profesional del trabajador que lleva tiempo en la compañía y ha visto como se han ido realizando numerosos programas de atracción de talento a personas como son los *young graduates*.
- La importancia por la formación interna gracias a la utilización de recursos propios.
- Un mayor *engagement* lo cual hemos visto reflejado en los últimos resultados de la encuesta de compromiso.
- Una mayor motivación por parte de todos, tanto de seniors como de no seniors, ya que los empleados se han visto reflejados en un programa que es para ellos y en el que se aprecia que la empresa lucha por su mejora.
- Pero lo más importante es que se ha puesto en valor la antigüedad y la experiencia de cada uno.

## BRANDING 2 CANDIDATES



## CANDIDATOS: LOS CLIENTES DE LA MARCA COMO EMPLEADOR<sup>24</sup>

Miriam Aguado y Carlos Crespo  
*PeopleMatters*

En plena era digital, los departamentos de Selección de las compañías cuentan con más medios que nunca para conectar con el talento buscado. Sin embargo, diversos estudios muestran que aún queda mucho camino por recorrer en lo que a experiencia de los candidatos se refiere. Una buena estrategia de *Employer Branding* debe contemplar acciones para asegurar que los procesos de selección y reclutamiento en la empresa son satisfactorios para los potenciales empleados. De ello dependerá, en buena parte, que nuestra imagen de marca como empleador se diferencie en el mercado laboral.



---

<sup>24</sup> Artículo publicado en *Marketing+Ventas* (noviembre/diciembre 2015).

Paula tiene 24 años y el curso pasado se licenció en Biología por la Universidad de A Coruña. Está buscando su primer empleo para comenzar su carrera profesional y reconoce que le cuesta saber por dónde empezar: «Ahora todo el mundo habla de LinkedIn, pero me he hecho un perfil y tengo la sensación de que es una red profesional para candidatos con más experiencia». Esta joven coruñesa se ha creado perfil en varios portales de empleo a los que accede con una frecuencia «diaria» para buscar un trabajo. Confiesa que se desanima en esta tarea cuando no recibe respuesta de aquellos procesos a los que aplica: «Es la incertidumbre de saber si realmente han recibido mi candidatura. A veces recibes una respuesta automática, otras veces ni eso».

Álvaro está buscando un cambio de empleo. Tiene 36 años y trabaja desde hace tres en una empresa de *marketing* digital: «Estoy finalizando un máster y me he dado cuenta de que con los conocimientos adquiridos y mi experiencia ha llegado la hora de cambiar». Recientemente, ha sido contactado por una empresa tecnológica para una posición en el departamento de *marketing online*. Tras superar una entrevista con una persona de Selección, una prueba de inglés y una entrevista telefónica con el responsable del área de la vacante, lleva tres semanas sin noticias de la compañía: «Les he llamado para pedirles *feedback* y que me cuenten en qué punto está mi candidatura, pero me dicen que de momento no me pueden decir nada», afirma.

Los casos de Paula y Álvaro son, por su situación profesional, diferentes. Sin embargo, sus experiencias como candidatos tienen algo en común: la incertidumbre por la falta de noticias y la desconfianza que les provoca la poca implicación de las compañías en ambos casos. Desgraciadamente, en la mayoría de los casos sucede lo mismo. El volumen de algunos procesos de selección, unidos a la carga de trabajo, hace que muchas veces las compañías no reparen en la importancia de brindar una experiencia satisfactoria a los candidatos que, por definición, son potenciales empleados. Y es algo fundamental para la marca como empleador: dependiendo de las impresiones que cause una compañía en los solicitantes de empleo, estos se convertirán en sus prescriptores o hablarán mal de la misma.

Según LinkedIn, la mayor red social profesional, el 26% de los candidatos que tuvieron una mala experiencia durante el proceso de selección de una empresa aconsejarían a amigos y familiares no postularse a la misma.

En muchas ocasiones, la marca como empleador guarda una correlación directa con la marca comercial. Millones de personas conocen y son fieles seguidores de marcas como Apple, Google, Adidas, IKEA... Sus clientes tienen una experiencia positiva con ellas. Pues bien, los clientes de nuestra marca como empleadores son nuestros candidatos. Si ellos han vivido una mala experiencia con nuestra marca no van a querer comprar nuestro producto —o lo que es lo mismo, no querrán trabajar con nosotros—. ¿Qué compañías lo están haciendo bien en este sentido? Aquellas que invierten tiempo para crear relaciones con sus candidatos y comunicarse con ellos y que trabajan en el desarrollo de *sites* de carrera, ofrecen lo que los solicitantes de empleo buscan de la organización. Hoy en día, no es necesario contar con un gran presupuesto para crear una marca como empleador fuerte.

## ALGUNOS ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

**Lo primero es presentarse.** Quién es la compañía, qué hace, cómo es su equipo, cuáles son sus valores... Es importante resumir bien toda esa información, ya que una buena presentación puede marcar la diferencia.

**La primera impresión es la que cuenta.** Por ello, es fundamental cuidar todos los espacios donde pueden producirse las primeras interacciones con el candidato. Para ello, la empresa debe asegurarse de que su *web* es atractiva visualmente, fácil de navegar y cuenta con una página de empleo o de carrera destacada. Además, debe ser muy sencillo para los candidatos encontrar ofertas de empleo, saber funciones y requerimientos implican esas posiciones abiertas, y con quién ponerse en contacto en caso de que hayan despertado su interés. En la actualidad, todavía son muchas las compañías que no cuentan con una sección dedicada al empleo. Y

en muchos casos, dicho apartado se encuentra en un lugar residual (parte inferior de la *web*, o menos destacado). Es fundamental que uno de los grandes apartados en nuestra *web* corporativa sea este, donde los candidatos accedan con facilidad.

**Involucrar al equipo.** Cuantas más personas de la compañía se involucren en un proceso de contratación, mejor será la consideración que tengan los candidatos hacia la empresa. Hay que tener en cuenta que, cuando los solicitantes eligen aplicar a un proceso, dedican un tiempo considerable buscando información, preparando su currículum y su carta de presentación, desplazándose al lugar donde se encuentra la empresa, etc. Por ello, es importante asegurarse de que esos esfuerzos que están haciendo van en consonancia con los que hacen los responsables del proceso de selección: que se sientan valorados y bien atendidos e incluso tengan la oportunidad de pulsar el ambiente de la compañía. En este sentido, puede ser positivo contar con empleados de la compañía durante el proceso para que ejerzan de embajadores de marca.

**Comunicar.** La comunicación clara y concisa es un factor clave para mejorar los procesos de selección. El objetivo es que el candidato se sienta cómodo y pueda llegar a imaginarse lo que es el día a día en la compañía: tratarle como a un cliente ayudará a construir una buena experiencia. Es muy probable que los candidatos no estén aplicando solamente a una posición concreta, así que es conveniente que las comunicaciones sean personalizadas, procurando que todas las respuestas que reciba el solicitante incluyan su nombre y el de la compañía. Parece que puede resultar insignificante, pero una respuesta automatizada y pobre en cuanto a la información proporcionada no aporta nada y se pierde una magnífica oportunidad de conectar con el talento.

**Sacar el máximo partido a las redes sociales.** La mayoría de los canales social media son, hoy por hoy, una oportunidad de *marketing* gratuito. Con un poco de tiempo y dedicación se pueden hacer cosas interesantes y alentar a nuestros empleados a que hagan lo propio. Así, es fundamental invertir en la creación de perfiles en las principales redes sociales y mantenerlos actualizados con contenido relevante. Crear



una comunidad en estos canales en torno al talento deseado por la compañía y fomentar la interacción con el mismo hará que sientan la cercanía de la empresa. Hay que recordar que, en el caso del talento considerado *millennial*, si una compañía no está en redes sociales, no existe para ellos.

Los buenos candidatos que son muy demandados en el mercado laboral saben que son deseados por otras compañías, por lo que resulta complicado llamar su atención si perciben que el trato no es bueno, no hay comunicación o la compañía está haciendo que pierdan tiempo.



## MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CANDIDATO

El cúmulo de malas experiencias de los candidatos puede ahuyentar a potenciales empleados muy valiosos y, lo más importante, puede dañar la marca como empleador. No olvidemos que la experiencia del solicitante de empleo comienza con el primer *click*: se inicia en el sitio *web* de la compañía, en su portal de empleo o en redes sociales. A ello le siguen el intercambio de correos electrónicos, las entrevistas realizadas, las llamadas de teléfono...

Todo ello son pequeñas fases del proceso que los reclutadores deben cuidar con mucho mimo, ya que de esta forma se creará una experiencia positiva. Ya existen indicadores de que se trata de una cuestión crítica para muchos empleadores y hay quien ofrece sus servicios para ayudar a mejorar en estos procesos. Es el caso de Mystery Applicant, un sitio *web* creado en Inglaterra que proporciona *feedback* a tiempo real sobre la experiencia de los solicitantes de empleo. «Si supieras lo que piensan los candidatos de ti durante el proceso de reclutamiento, ¿cómo cambiaría tu negocio?», reza el eslogan de este portal, que ofrece algunas métricas clave de la experiencia de los solicitantes para que los responsables de atracción de talento de las compañías conviertan ese *feedback* en acciones concretas para mejorar la estrategia de reclutamiento y la imagen de marca. El principal argumento que justifica la existencia de una *startup* como Mystery Applicant es que solo el 5% de los solicitantes de empleo califica su experiencia como candidato de «excelente», y el 34%, afirma que dicha experiencia es «pobre».

En la actualidad existen portales *web* y foros donde se comparten las experiencias de los candidatos en distintos procesos de selección. Un buen ejemplo es Glassdoor, una *web* con vocación de red social en la que los usuarios evalúan cómo es su trabajo, su compañía, el salario, las medidas de conciliación ofrecidas, etc. Además, los solicitantes de empleo pueden escribir reseñas sobre cómo es un proceso de selección en cualquier empresa. Esto no es nada nuevo; podríamos afirmar que el modelo TripAdvisor ha llegado al mundo de los Recursos Humanos. Un modelo en el que los internautas comparten sus experiencias previas fomentando la transparencia e incitando a las compañías a mejorar el servicio que ofrecen a sus clientes. Por tanto, si ofrecemos una atención cuidada y personalizada a cada candidato, ello repercutirá muy positivamente en nuestra imagen de marca como empleador.

J.T. O'Donnell, fundador del portal Careerealism, sostiene que cuando se trata de nuestra imagen de marca como empleador, muchas compañías olvidan que hay que invertir en el área de Selección de personal. Según O'Donnell, los

reclutadores no son Recursos Humanos, sino vendedores de primera línea que están en permanente contacto con el talento. Un talento que es escaso y que hace que competir por él sea una auténtica guerra. En esta batalla por el talento no es suficiente contar con un buen portal de empleo, perfiles corporativos en redes sociales o tener presencia en foros de empleo. Ha llegado el momento de que las compañías doten a los reclutadores de las herramientas y los recursos que necesiten para proporcionar el nivel de credibilidad y accesibilidad que el talento espera de ellos.

En definitiva, las compañías deben tomar consciencia de lo importante que es involucrar a los responsables de Selección en la estrategia de *Employer Branding*. De hecho, se empieza a hablar de «*recruiter branding*» como un concepto que supone una buena manera de asegurarse que los mensajes de marca «calarán» en el talento al que se dirigen las empresas.

## NUESTRO TALENTO, NUESTROS CLIENTES

Asumido que la tecnología está transformando la gestión de personas, parece justo reconocer que no existen excusas para no mejorar la experiencia de los candidatos. El candidato adopta tal condición desde que comienza a buscar ofertas, o desde que se topa con un anuncio de empleo de una organización. Por tanto, aprovechemos la multicanalidad para hacer visible a nuestra compañía. Saquemos brillo a nuestros perfiles corporativos en las distintas redes sociales, asfaltamos la ruta a nuestro *site* de empleo dentro de nuestra *web* para facilitar el acceso de los candidatos, cuidemos las fuentes de reclutamiento *offline*...

Eso sí, siendo conscientes de que solo es el primer paso, y que lo importante de verdad es proporcionar una buena experiencia al candidato en las distintas fases del proceso. Porque será muy difícil o prácticamente imposible cambiar la opinión de aquellos que tuvieron una mala experiencia.

«Si construyes una gran experiencia, la gente hablará a los demás sobre ella. El boca a boca es muy poderoso», man-

tiene Jeff Bezos, fundador y CEO de Amazon. Lo cierto es que cobra mucha importancia contar con una estrategia de reclutamiento social y de marca fuerte para asegurar que lo estamos haciendo bien. Interioricémoslo: los candidatos son los clientes de nuestra marca como empleador. Ellos hablarán de nosotros y, como se suele decir, «el cliente siempre tiene la razón». Dotemos pues de buenos argumentos a nuestros candidatos.

## ESTRATEGIAS DE EMPLOYER BRANDING EN UN ENTORNO DIGITAL<sup>25</sup>

Miriam Aguado y Carlos Crespo  
*PeopleMatters*

El impacto que los nuevos medios digitales tienen en la estrategia de *Employer Branding* está llevando a muchas compañías a plantearse un nuevo modelo de comunicación con el talento. Algunas de ellas se apoyan en las áreas de *Marketing* o Comunicación corporativa mientras que otras ya están formando dentro de los departamentos de Gestión de Personas a sus equipos para generar *engagement* con su comunidad. Además, está cambiando radicalmente la forma en la que los departamentos de Selección y los reclutadores se relacionan con el talento, ya que han aparecido nuevas posibilidades de conversación y feedback que antes no existían, así como de medición del impacto de cada acción. Conocer y escuchar a los clientes de nuestra «marca talento» es ahora más importante que nunca.

En España existen unos veintisiete millones de internautas, lo que representa aproximadamente un 60% de la población total. De estos, más de dieciocho millones tienen una cuenta en Facebook y se estima que Twitter ronda los tres millones de usuarios únicos en nuestro país. Si bien las redes sociales no representan a la totalidad de la población, la muestra es ya lo suficientemente relevante para tenerla en cuenta.

Si ponemos el foco dentro de los internautas que buscan empleo, merece la pena destacar algunos datos del último

---

<sup>25</sup> Artículo publicado en *Capital Humano* (abril 2016).

informe global de Adecco («Búsqueda de empleo y reputación digital en la era 3.0»). La principal conclusión es que casi la totalidad de los demandantes de empleo busca oferta a través de internet, en concreto, el 97,3%. Además, más del 40% de los encuestados reconoce que solamente lo hace de forma *online*, es decir, que deja al margen cualquier otra vía *offline*. ¿Están preparados los departamentos de gestión de personas para conectar con su talento en este nuevo escenario? Tenemos ante nosotros un nuevo mercado laboral, donde los recursos van a ser cada vez más escasos, por tanto, se torna necesario adelantarse en la búsqueda de los mejores profesionales.



## EL CONTENIDO, EN EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA

Los datos anteriormente mencionados gozan de suficiente elocuencia para persuadir a cualquier departamento de Recursos Humanos de la necesidad de estar presentes en estos nuevos medios digitales. Pero, ¿qué es estar en redes sociales? ¿cómo se gestiona la marca como empleador de una organización en estas plataformas? Antes de empezar con una nueva estrategia social media, cobra mucha importancia definir claramente los objetivos. Trabajar el *Employer Branding* en el entorno digital no puede reducirse a publicar las ofertas de empleo de una compañía. Hay que ir más allá. Se trata de conectar con nuestros potenciales empleados mostrándoles qué supone trabajar en nuestra empresa. Consiste en ser constante, en conseguir ese efecto de «lluvia fina» con nuestros mensajes, que acabe calando en el público objetivo. Por supuesto, ofrecer empleo será una pata más de esta estrategia, pero habrá que ir más allá.

Cuando hablamos de *Employer Branding*, es inevitable acudir a paralelismos con el mundo del *marketing*. Por ejemplo, en los últimos años estamos escuchando de manera creciente conceptos como el *inbound marketing* o *marketing* de contenidos. Y es que en la era de internet y las redes sociales, el contenido es el rey. Es importante que lo interioricemos en nuestra estrategia de *Employer Branding* digital. ¿Qué vamos a ofrecer a nuestra comunidad, a nuestro talento? ¿Por qué siguen nuestra marca de talento a través de nuestros portales de empleo o nuestros perfiles corporativos en redes sociales? Es fundamental, además de ser una premisa del *marketing* digital, ofrecer contenido de valor. Hay que convencer, entretener, enamorar a nuestra comunidad.

El contenido es más creíble que la publicidad tradicional, porque al buscar la calidad y estar bien estructurado cumple con el objetivo de informar, mientras que el objetivo de un anuncio es vender. Además, su optimización con palabras clave mejora nuestro SEO; es decir, ayuda en gran medida a posicionar nuestro portal de empleo o el blog de la empresa en las primeras páginas de resultados de los buscadores para los conceptos relacionados con el servicio que se promociona. Esto generará un aumento de tráfico al *site* o *landing*

*page* donde queremos redirigir a nuestro talento. Por otro lado, mover contenido de calidad nos convertirá en expertos sobre el tema del que trata dicho contenido, implicando la capacidad de generar influencia. Por ejemplo, podremos ofrecer consejos de carrera, de *personal branding*, etc.

En muchas ocasiones, los equipos de Recursos Humanos no entienden la necesidad de participar en las redes sociales por temor a recibir críticas o mensajes negativos y no saber cómo gestionarlos. Lo que quizás no contemplan es que, aunque no estén, pueden hablar de ellos igualmente. Por ello, la mejor manera de mejorar la reputación es ser activos en estos medios digitales generando contenidos positivos sobre nuestra compañía y lo que significa trabajar en ella.



## ALGUNAS TENDENCIAS

La tecnología sigue su curso y avanza en el ámbito de las redes sociales. Así proliferan nuevos canales digitales de interacción social que comienzan a colarse en las listas de plataformas *social media* más utilizadas. Hace cuatro años, Instagram comenzaba a ser una red social para aficionados a la fotografía; hoy, más de ochenta millones de instantáneas



se comparten cada día en este canal. Por ello, una vez interiorizado que tenemos que estar presentes en estas plataformas para interactuar con el talento, hay que ser conscientes de que debemos actualizar nuestra estrategia en función de los nuevos canales que van aflorando en el mapa digital. Dentro de un corto período de tiempo, estaremos adaptando los mensajes de nuestra marca como empleadores en nuevas plataformas sociales. Si hablamos de *Employer Branding*, estas son solo algunas de las tendencias:

- **Instagram.** Red social que permite compartir fotografías y vídeos. Fundada en 2010, ha evolucionado rápidamente y ya supera en usuarios a Twitter. Por este motivo, los profesionales de selección y atracción de talento deben tenerla en cuenta dentro de su estrategia para llegar a un público más amplio. Numerosas compañías han abierto un perfil de su marca empleadora para conectar con jóvenes *millennials* o de la generación Z. No se nos puede escapar que en España ya es la 4ª red social por uso (según el último estudio IAB Spain). Adaptemos pues nuestro mensaje a este canal. Destinemos esfuerzos a preparar contenidos visualmente atractivos como infografías o vídeos para llamar la atención de las generaciones más jóvenes.
- **Periscope.** Es una aplicación para retransmitir vídeos en tiempo real a través de Twitter. Se utiliza para reproducir en directo cualquier situación: desde acontecimientos deportivos, conciertos, conferencias, sucesos que ocurren repentinamente en el lugar donde se encuentra el usuario, etc. Una vez que se retransmite el contenido, los seguidores de esa cuenta o los usuarios que encuentren el vídeo pueden participar a través de los comentarios durante veinticuatro horas. Desde el punto de vista de la marca como empleador, puede ser de gran utilidad para reflejar lo que es trabajar en una compañía. Algunas empresas ya lo utilizan para conectar con su talento. ¿Por qué no retransmitir en directo fragmentos de nuestra participación en un foro de empleo u ofrecer una jornada de puertas abiertas en nuestra organización vía *streaming*?

- **Snapchat.** Es una aplicación móvil que permite añadir contactos y enviarles mensajes en forma de fotografías, vídeos o textos que se autodestruirán al cabo de unos segundos. Actualmente, cuenta con más de 200 millones de usuarios en el mundo que comparten unas 8.700 imágenes cada segundo. Una plataforma donde invierten mucho tiempo jóvenes *millennials* y de la generación Z (según ComScore es la tercera aplicación más utilizada entre los usuarios de 18 y 34 años, solo por detrás de Facebook e Instagram). Sin duda, una buena opción para trabajar nuestra imagen de marca como empleador en un colectivo como, por ejemplo, pueden ser los universitarios. ¿Por qué no contar historias sobre nuestros empleados, la cultura de la empresa o las iniciativas de la compañía a través de este canal?

## IMPLICACIÓN

Cada cierto tiempo, oímos hablar de nuevos canales o plataformas sociales que irrumpen entre la población más joven. Si nuestra estrategia de marca como empleador pasa por captar la atención del talento más *junior*, parece necesario plantearse la presencia en estos canales. Se trata de entender cómo funcionan y cómo es la comunicación en ellos para poder incluirlos en nuestra estrategia.

Las redes sociales se han multiplicado en los últimos años y, sin duda alguna, proporcionan beneficios desde el punto de vista del *Employer Branding*:

- Aumentan la visibilidad la compañía.
- Consiguen generar empatía con el público objetivo a través de la conversación.
- Fidelizan el talento.
- Proporcionan información relevante sobre la comunidad.

- Redirigen tráfico a la *web* corporativa o portales de empleo.
- Permiten saber cómo lo está haciendo la competencia.

Si bien en el caso de estas plataformas emergentes es complicado saber aún el impacto real que pueden tener en el reclutamiento, se hace necesario explorarlas. Porque la difusión de contenidos de valor es hoy en día el mejor medio para transmitir mensajes clave y valores propios que diferencian a una empresa de su competencia.

El principal inconveniente en el uso de estas nuevas redes es la inversión de tiempo que requieren. Por ello, es importante que los departamentos de Gestión de Personas destinen esfuerzos en este sentido: formándose en *social media* y *marketing digital*, midiendo todas las acciones llevadas a cabo en medios sociales o colaborando con los departamentos de *marketing* y comunicación para hacer más sólida esa estrategia.

Cuando hablamos de redes sociales, hablamos de personas. En este nuevo escenario es vital que las áreas de Recursos Humanos de las organizaciones cuenten con la figura del «*community manager* del talento». Será el encargado de interactuar con la comunidad con el afán de mostrar la identidad de la compañía, cómo son sus profesionales o cuál es la Propuesta de Valor al Empleado. *Storytelling*, ofertas de empleo, eventos de la empresa o logros de los empleados son algunos contenidos que pueden adaptarse a estos nuevos canales de comunicación para generar el *engagement* con sus seguidores.

No sabemos hacia dónde van las redes sociales, pero la realidad es que han revolucionado la forma en que nos comunicamos. Los datos hablan por sí solos y cada nuevo estudio que se publica sobre estas plataformas evidencia su continuo crecimiento. ¿Está preparada tu compañía para afrontar este reto?

## APLICACIONES MÓVILES PARA DIFUNDIR LA MARCA COMO EMPLEADOR<sup>26</sup>

Miriam Aguado y Carlos Crespo  
*PeopleMatters*

Parece más que asumido que contar con los mejores profesionales es una gran ventaja competitiva para las compañías. Conscientes de esta realidad, los departamentos de Gestión de Personas invierten cada vez más recursos en dirigir su imagen de marca como empleadores. Sin duda alguna, la tecnología allana el camino de las organizaciones para conectar con el talento. En un país donde más de 15 millones de usuarios utilizan un teléfono inteligente, ¿cómo no incluir las aplicaciones móviles dentro de la estrategia de *Employer Branding* digital?

Se han convertido en un elemento indispensable de nuestra cotidianidad; en algunos casos, en un «apéndice» para muchas personas. Es parte del paisaje urbano toparse con personas que caminan, esperan el metro o toman un café mientras consultan su dispositivo móvil. Ya no hay nadie que nos los quite de las manos, son parte de las mismas, y estamos tan absortos con ellos que incluso tropezamos, comemos con ellos e incluso algunos se los llevan a la cama a la hora de dormir. Los datos refrendan esta nueva realidad: según el séptimo Estudio Anual de Mobile Marketing, elaborado por IAB Spain —Asociación de publicidad, *marketing* y comunicación digital en España— más de 15 millones de personas

---

<sup>26</sup> Artículo publicado en *Capital Humano* (abril 2016).

utilizan un *smartphone* en nuestro país. Además, el teléfono inteligente ya es el principal dispositivo para acceder a internet en un 85%, dejando a los ordenadores en segundo lugar, con un 67%, y a las tabletas en tercero, con un 45%. Y, como era de esperar, el tiempo que dedicamos a los *smartphones* aumenta a marchas forzadas.



Pero sigamos aportando algunas cifras relevantes. En España se descargan una media de 4 millones de aplicaciones diarias. Además, cada usuario tiene una media de 13 aplicaciones, entre las que destacan Whatsapp (en un 75%), Facebook (48%), aplicaciones meteorológicas (25%) y bancarias (19%).

El último informe sobre las *apps* en España en el año 2015, publicado por The AppDate, evidencia que no podemos hablar de *smartphones* pasando por alto las aplicaciones móviles: el 89% del tiempo que un usuario usa el móvil es para utilizar apps. Y cada vez va a más. La irrupción de los teléfonos inteligentes ha supuesto un cambio muy importante en el *marketing* digital y en 2016 la inversión de este tipo de acciones para dispositivos móviles se multiplicará por 7. Es innegable, el móvil pasa de ser un complemento a ser un actor principal, por ejemplo, en los procesos de compra. El gran paralelismo existente entre el mundo del *marketing* y

el *Employer Branding* da a entender que los departamentos de gestión de personas no pueden dar la espalda a esta nueva realidad.

## ¿POR QUÉ CREAR UNA APP DE MARCA COMO EMPLEADOR?

El *Employer Branding* está experimentando cambios muy importantes en los últimos años. La irrupción de nuevos canales de comunicación ha repercutido de forma directa en el modo en que las compañías conectan con el talento. Hace algunos años, la publicidad convencional era la vía para comunicar mensajes que reforzasen nuestra marca como empleador (los clásicos anuncios de empleo en las páginas salmón de la prensa). Hoy en día, uno de los aspectos a destacar en cualquier estrategia de *Employer Branding* es la posibilidad de omnipresencia de las compañías (multicanalidad): sitio *web*, portal de empleo, redes sociales, blogs, *e-mailing*... la tecnología sigue su curso y las organizaciones deben aprovechar las posibilidades que ofrece. Si en nuestro país el teléfono móvil es el principal dispositivo para acceder a internet, ¿por qué no explorar la oportunidad de comunicar mensajes de marca como empleador bien estructurados y sintetizados mediante una aplicación móvil?

Desde el punto de vista del *marketing*, son varias las ventajas que ofrece una *app* para una organización:

- **Interacción:** la compañía puede interactuar de manera directa con sus consumidores a través del envío de mensajes.
- **Inmediatez:** los usuarios pueden acceder de forma mucho más ágil a los contenidos.
- **Posibilidad de medir:** la compañía puede monitorizar y analizar el número de descargas de la aplicación o los contenidos que mejor funcionan.

En lo que se refiere a la marca de una compañía como empleador, antes de plantear incluir una aplicación móvil en la estrategia de *Employer Branding*, es importante asegurarnos de que la empresa cuenta con una fuerte presencia digital, ya que, de poco vale publicar una app para difundir nuestra marca como empleador si luego no contamos con un buen portal de empleo o perfiles en redes sociales en los que darle continuidad.

En España son pocas las compañías que han desarrollado aplicaciones móviles para lanzar mensajes a su talento objetivo (si bien es verdad que, en muchos aspectos, el Employer Branding continúa en una fase muy incipiente en nuestro país). Sin embargo, cada vez son más los portales de empleo que se han embarcado en la aventura de lanzar una app para difundir las ofertas de sus compañías clientes. Monster, Infojobs o JobAndTalent son algunos de los ejemplos más recientes. Y si nos ceñimos a la red social profesional por excelencia, asistimos el pasado año al lanzamiento de LinkedIn Job Search, una app en la que los usuarios de dicha red pueden recibir alertas de empleo personalizadas.



## OFERTAS DE EMPLEO MÓVILES: EL CASO RECRUITING ERASMUS

Recruiting Erasmus es un portal de empleo para un segmento específico de la población como son los estudiantes y recién titulados que han vivido una experiencia académica internacional. La iniciativa nació en el año 2008 apadrinada por un grupo de compañías que tenían problemas a la hora de captar talento joven. Hoy, Recruiting Erasmus celebra su octava edición, auspiciada por diecisiete grandes empresas multinacionales que comparten el objetivo de incorporar a sus equipos jóvenes con talento y ganas de iniciar una ambiciosa trayectoria profesional, unas características muy habituales en los perfiles de aquellos estudiantes que cuentan con la formación añadida que da haber estudiado fuera de su país de origen. El programa ha ido evolucionando al ritmo que ha marcado la tecnología hasta convertirse en un modelo de comunicación exclusivamente digital: página *web*, campañas de *e-mailing*, redes sociales y, recientemente, una aplicación móvil. Esta aplicación es gratuita y permite a los universitarios que participan o han participado en programas de movilidad internacional conectarse en el mercado laboral con las mejores compañías para trabajar. Los universitarios internacionales pueden descargársela para estar permanentemente informados de las ofertas de empleo de las compañías participantes en el portal. Adicionalmente, tienen acceso a las noticias corporativas de dichas empresas, así como a otras relacionadas con el mundo del trabajo y la movilidad.

Cada compañía participante en la iniciativa dispone de un micro *site*, un espacio dentro de la aplicación donde alojar contenido relacionado con su marca como empleador. Sin duda alguna, se trata de un salto cualitativo para el programa.



## PERO, ¿POR DÓNDE EMPEZAR?

Hace tiempo que los móviles se han convertido en un elemento indispensable de nuestra cotidianidad y han cambiado nuestra forma de relacionarnos, de comprar, de divertirnos, de informarnos de las marcas o de buscar empleo.

Son muchas las voces que proclaman que, si la experiencia del candidato es digital, la marca como empleador también ha de serlo. Aprovechemos, pues, todas las posibilidades que nos ofrece la tecnología, busquemos vías directas para que los candidatos lleguen más fácilmente a nosotros. Si decidimos que debemos gestionar nuestra marca como empleador en redes sociales, ¿por qué no plantearnos lanzar una *app* con el mismo fin? No perdamos de vista que cada vez más los internautas acceden a la red desde el móvil, y esta es una tendencia en claro auge.

En muchas ocasiones la dificultad radica en el propio lanzamiento de la aplicación móvil. Esto es, si no se trata de Whatsapp, Facebook o myTaxi, ¿cómo dar a conocer mi *app*, en la que tanto tiempo y recursos he invertido? ¿quién se la descargará en las tiendas App Store o Google Play si no figura en el «*top ten*» de *apps* más populares? Hay compañías que destinan más presupuesto en la promoción que en el desarrollo de una aplicación. En cualquier caso, existen diferentes maneras de diseñar un plan de *marketing* para dicho fin:

- **Comunicación en la web corporativa de la compañía:** un primer paso es anunciar el lanzamiento de la *app* en el sitio *web* de la empresa, para que todos los visitantes y potenciales candidatos puedan descargarla directamente desde allí. Debe explicar de manera clara y concisa lo que esa compañía puede ofrecer a su comunidad de talento
- **Envío newsletter:** si la compañía cuenta con una base de candidatos o talento potencial, puede ser interesante enviar un boletín electrónico con un diseño visualmente atractivo que informe a dichos usuarios de la posibilidad de seguir la actualidad de la compañía desde su *tablet* o *smartphone*.

- **Difusión en canales social media:** las redes sociales pueden ser de gran ayuda para comunicar el lanzamiento de una *app*. Diseñar una creatividad que refleje sus principales contenidos y publicarlo mediante *posts* en redes como Facebook, Instagram, o Twitter es muy sencillo y reforzará el plan de *marketing*. Por supuesto, si la compañía cuenta con página de empresa en LinkedIn, será muy positivo publicar el anuncio de la creación de la *app* a fin y efectos de que empleados y candidatos conozcan la iniciativa.
- **Reseñas en sitios web especializados:** de cara a la difusión de la aplicación, quizá sea una buena idea incluir reseñas del lanzamiento de la misma en blogs y portales de empleo.

Teniendo en cuenta lo anterior, ¿por qué ha de plantearse una organización crear su propia *app* de empleo o de *Employer Branding*? La respuesta a esta pregunta trasciende a los objetivos de selección y reclutamiento. La realidad es que, gracias a estas aplicaciones, se consigue una mayor interacción entre la empresa y el candidato, que puede conocer cómo es trabajar en la compañía en cuestión, cómo son los procesos de reclutamiento o, incluso, hacer más fácil su inmersión una vez ha sido contratado.

El Informe Global Adecco «Búsqueda de empleo y reputación digital en la era 3.0.», publicado en diciembre de 2015, concluía que el acceso a internet para buscar trabajo no se realiza exclusivamente desde un ordenador (hasta ahora el dispositivo más habitual) sino que, cada vez más, los usuarios utilizan su dispositivo móvil o *smartphone* (el 64,7% de los encuestados españoles reconoce que utiliza este soporte para buscar trabajo). Parece que la tecnología móvil solo puede crecer exponencialmente y debemos estar preparados para afrontar los retos digitales que estén por llegar. Los datos hablan por sí solos y demuestran empíricamente que el talento «está ahí». ¿Por qué no enrolarse en la aventura móvil?

## GLASSDOOR: LA IMPORTANCIA DE LA TRANSPARENCIA<sup>27</sup>

Alicia A. Garibaldi  
*Associate Director, B2B Marketing, Glassdoor*

### SOBRE GLASSDOOR

Con varios millones de valoraciones, comentarios, información salarial y datos adicionales sobre más de 600.000 empleadores en todo el mundo, Glassdoor es, hoy, el lugar más confiable y transparente donde un candidato en búsqueda activa puede buscar empleo e investigar a potenciales empleadores. Glassdoor es una herramienta que ayuda a los empleadores de cualquier industria y tamaño a difundir su oferta de empleo y promover su marca empleadora ante un público muy exigente formado por candidatos altamente selectivos y muy bien informados. Mediante el uso de aplicaciones móviles, alertas de e-mail, y aprovechando la potencialidad de Glassdoor, un empleador puede influir sobre la percepción de sus candidatos en el momento preciso en que estos toman sus decisiones. Todo ello se traduce en una mayor calidad y ajuste de los candidatos que se postulan en cada caso, a un coste significativamente menor en comparación con los portales tradicionales de empleo.

---

<sup>27</sup> Publicado en *Employer Branding For Dummies*, Glassdoor Special Edition, John Wiley & Sons, 2014.

it's how people find jobs today

Glassdoor is the  
fastest growing  
job site in the U.S.

(comScore, 2015)



glassdoor

## INTRODUCCIÓN

Si estuvieras buscando trabajo hoy ¿querrías trabajar en tu empresa? Idealmente, la respuesta a esa pregunta debería ser «Sí», pero... ¿dirían lo mismo las personas que buscan trabajo en la actualidad?

La compensación importa, por supuesto. También importan los beneficios sociales. Pero la reputación de la empresa como lugar para trabajar —su marca empleadora o *employer brand*— importa aún más. La marca empleadora es su reputación. Si no se define proactivamente, otros lo harán por usted.

Todo resulta más fácil si contamos con una marca empleadora auténtica y diferencial. Los costes de reclutamiento disminuyen, mientras que la tasa de retención y de compromiso de los empleados aumenta. *Employer Branding* significa «gestionar la marca empleadora» apoyándonos en una estrategia alineada con la cultura de la organización. Significa ofrecer a las personas en búsqueda de empleo una visión general de lo que supone trabajar en su empresa. Y significa establecer vínculos con empleados actuales y futuros, en cualquier lugar y en cualquier momento.

En condiciones de igualdad, las mejores marcas empleadoras, las mejores *employer brands*, tienden a atraer al mejor talento y su empresa puede ser una de ellas.

## TRANSPARENCIA PARA UNA TOMA DE DECISIONES INFORMADA

Hoy, las personas que buscan un empleo quieren saber lo que podrían esperar antes de postularse como candidatas a una

oferta de empleo. Si no pueden encontrar la información que buscan sobre una empresa, es posible que ni se molesten en presentarse a las ofertas publicadas, lo que puede suponer un riesgo para la organización: el riesgo de quedarse fuera y, por tanto, de perder la oportunidad de fichar a empleados excelentes.

La transparencia, tal y como la entendemos en el mundo empresarial, implica apertura e implica ser receptivos a las opiniones de otros, al tiempo que compartir abiertamente con candidatos y empleados las fortalezas y debilidades de la organización como lugar para trabajar.

Este capítulo propone varias vías para hacer que su empresa resulte más transparente en su relación con empleados actuales y potenciales.

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA TRANSPARENCIA?

Los candidatos esperan contar con una visión realista sobre lo que significa trabajar en una empresa concreta antes de presentarse a una vacante o de aceptar una oferta formal de empleo. Esto no significa que esperen la perfección, simplemente quieren saber cómo es el día a día en la organización antes de decidir si quieren trabajar en ella.

Lo mismo sucede con las nuevas incorporaciones, que podrían no quedarse mucho tiempo si sus expectativas previas no coinciden con la realidad. Según una encuesta realizada por Glassdoor, el 61% de los empleados dicen que la realidad que encuentran tras la incorporación no se corresponde con las expectativas generadas durante el proceso de selección.

Por ello, los candidatos de hoy en día quieren contar con información más allá de la perspectiva del empleador. Quieren saber más, buscan información en canales que no existían hace cinco años. Cada vez más, buscan información a través de internet, en plataformas como Glassdoor, que responden a esta necesidad de información complementaria.

La transparencia supone apertura, comunicación y responsabilidad a todos los niveles de la organización. Es importante medir y hacer un seguimiento de la reputación de la empresa como lugar para trabajar, y actuar cuando resulte necesario para asegurar que los candidatos reciben el mensaje adecuado.

people want transparency



travel



real estate



employment



## IDEAS PARA SER MÁS TRANSPARENTES

Poner a disposición de candidatos y empleados la información que requieren no tiene por qué ser difícil ni caro. A continuación proponemos algunas alternativas para que su empresa resulte más transparente en el mercado laboral:

— **Destaque su marca empleadora allí donde los candidatos busquen información sobre su empresa:**

Una vez cuente con una Propuesta de Valor al Empleado clara y diferencial, es importante asegurar que el mensaje se actualiza en todos los medios, canales y plataformas en que aparezca su marca, transmitiendo una identidad única y consistente.

Crear un calendario de marca puede ayudar al equipo a organizar su labor y asegurar la revisión de canales, buscando dicha actualización del mensaje. El calendario puede servir como recordatorio para actualizar fotografías o para responder a valoraciones o comentarios en las distintas plataformas, así como establecer cuándo enviar encuestas de opinión y otras comunicaciones a los empleados alineadas con la estrategia. Adicionalmente, el calendario es una buena forma de hacer seguimiento de procesos periódicos de reclutamiento y selección, fechas de presentación de candidatura a premios y reconocimientos profesionales, etc.

— **De voz a sus empleados:**

Utilice plataformas como Glassdoor y encuestas internas para recoger las percepciones y opiniones de los

empleados. Estas herramientas proporcionan información muy valiosa sobre cómo se percibe su empresa en un momento determinado, al tiempo que identifica áreas de mejora que sería necesario abordar.

— **Utilice las redes sociales:**

Ponga en marcha campañas en redes sociales que involucren a los empleados y les generen emoción por trabajar donde trabajan. Existen multitud de posibilidades, técnicas y herramientas para dinamizar la presencia de la empresa en redes sociales.

— **Comparta información con frecuencia:**

Asegúrese de compartir información sobre su empresa a menudo y anime a sus empleados a hacer lo mismo, buscando reforzar la visibilidad de la organización y reforzar la consideración por parte del público objetivo.

— **Responda a las opiniones, comentarios:**

Un comentario o una opinión en una página *web* puede ser lo primero que un candidato vea antes de decidir si solicitar un trabajo en su empresa, por lo que conviene responder a los comentarios positivos y negativos para aportar la perspectiva de la empresa y mostrarse activo y disponible.

— **Difundir contenidos de terceros:**

Conocer los premios, certificaciones, reconocimientos de terceros contribuyen a generar una buena impresión entre los candidatos que entran en contacto con su organización, al tiempo que aportan nuevas energías a los empleados, recordándoles que trabajan en una organización reconocida por el entorno y la comunidad de negocios. Si su empresa recibe un premio o reconocimiento a su gestión de personas y su experiencia como lugar para trabajar, no pierda la ocasión de darle difusión en los foros adecuados.

— **Crear una presencia móvil:**

Si su marca no es compatible con dispositivos móviles (*responsive*), su mensaje como empleador, su *employer brand*, no está llegando al universo de sus posibles candidatos. Como ejemplo, más del 40% del tráfico que recibe Glassdoor proviene de dispositivos móviles.

«La existencia de herramientas nuevas y emergentes como Glassdoor, las distintas redes sociales y comunidades virtuales ha supuesto que el 78% de los solicitantes de empleo reconozcan que las valoraciones y comentarios de empleados actuales o ex-empleados de una empresa concreta, ‘desde dentro’, influyen tremendamente a la hora de escoger un lugar para trabajar.

¿Qué descubrirían los mejores, los *top talent*, si se pusieran a investigar su empresa? ¿Qué dicen sus empleados acerca de su empresa en las redes sociales? La respuesta puede suponer el triunfo o la derrota de cualquier oferta de empleo, tan sujeta a escrutinio en el contexto actual de reclutamiento y búsqueda de empleo. Contar con una marca de empleador fuerte ya no es un lujo ni una buena idea, sino un imperativo de negocio. Si su organización aún no considera la marca empleadora como pieza fundamental de su estrategia de atracción de talento, lo más probable es que su competencia ya lo esté haciendo y partiendo de una posición de ventaja en el mercado.

Muchos empleadores, equipos de recursos humanos y reclutadores piensan que una marca empleadora eficaz es tan simple como crear una página de Facebook corporativa o difundir ofertas de trabajo continuamente a través de una cuenta en Twitter. Pero es mucho más que eso; construir una nueva forma de comunicar a través de diversos canales; desarrollar estrategias de captación que aprovechan las redes a las que pertenecemos; crear una fuente de top talents para las necesidades del hoy y asegurar el flujo de candidatos para el mañana; crear y compartir contenidos de interés y personalizados para el perfil, que convierta dichas comunidades en potenciales candidatos.

[...]».

Fuente: *Employer Branding For Dummies*, extracto del prólogo, por Lars Schmidt, Fundador de AmplifyTalent.com



## «CEPSA. TALENT CALL», PROGRAMAS DE BECAS PARA ATRAER AL TALENTO JOVEN

Elvira Suárez  
*Employer Branding. CEPSA*

David Barreales  
*Cultura e Innovación en Recursos Humanos. CEPSA*

### CONTEXTO

A principios del año 2015 se decidió crear un programa que recogiese bajo un mismo paraguas todas las modalidades de prácticas profesionales que se ofertan desde Cepsa. El principal objetivo era centralizar la gestión de las mismas para asegurar homogeneidad en las condiciones ofrecidas, tener un único *reporting* de esta actividad y poder encontrar sinergias entre las colaboraciones con centros académicos situados en áreas geográficas de nuestro interés.

Para ello, se identificaron tres tipos de prácticas profesionales ofrecidas desde nuestra compañía. Todas tienen como protagonista principal nuestro público objetivo (estudiantes y recién titulados) y la principal diferencia entre ellas radica en el momento profesional en el que se encuentran los estudiantes, que es lo que determina qué tipo de prácticas se adapta más a sus necesidades y a las de la organización.

Este programa general de prácticas profesionales «Cepsa Talent Call» y los tres diferentes tipos de prácticas que forman el programa son:

- Becas «Welcome U»: dirigidas a estudiantes que desean tener un primer contacto con el mundo empresarial dentro del sector energético. Consisten en la integración del becario durante un corto espacio de tiempo en las actividades cotidianas de un área relacionada con la formación que esté cursando.
- Becas «Developing U»: dirigidas a estudiantes que desean participar en algún proyecto específico relacionado con sus estudios o con el desarrollo de un trabajo de fin de grado/máster. Dichos proyectos resultan de interés para Cepsa por tener líneas abiertas en temas similares o estar interesados en explorarlas.
- Becas «Challenging U»: dirigidas a estudiantes recién titulados con alto potencial e interés por el sector energético que buscan una vía de entrada a nuestra compañía desde posiciones *junior*.

## OBJETIVO DEL PROGRAMA

Como se ha comentado anteriormente el principal objetivo de la creación del programa «Talent Call» era la homogeneización y centralización de la gestión de todas las prácticas ofrecidas a estudiantes y recién titulados desde el grupo Cepsa, así como la puesta en valor ante nuestro público objetivo de las ventajas de participar en nuestro programa de prácticas.

También buscábamos una mejora del posicionamiento de la marca Cepsa entre los jóvenes, como una empresa atractiva para trabajar que ofrece soluciones flexibles a sus grupos de interés en función de sus necesidades.

Para ello, se trabajó junto con el Departamento de Comunicación en el diseño de mensajes y piezas promocionales, buscando dotar de identidad a cada modalidad y alineando

la comunicación con nuestros valores Cepsa: liderazgo, sostenibilidad, solidaridad, mejora continua y seguridad.

De manera adicional al objetivo general del programa «Talent Call», cada tipo de prácticas trabaja a su vez diferentes objetivos acordes a las necesidades de cada colectivo.

Las prácticas «Welcome U» persiguen a nivel externo favorecer el interés por el sector energético y por nuestra compañía, facilitando a los jóvenes el acceso a una experiencia real de trabajo en Cepsa durante unos meses, en función de los diferentes acuerdos de colaboración universitarios. De cara a nuestros propios empleados, supone la oportunidad de poder hacernos llegar el interés de sus familiares y allegados por conocer la empresa y disfrutar de una breve estancia con nosotros.

Las prácticas «Developing U» persiguen a nivel externo favorecer que estudiantes o recién titulados en ingeniería y otras ramas relacionadas con el sector energético realicen sus trabajos fin de grado o fin de máster en nuestra compañía, integrándose en equipos expertos en la materia y disponiendo de tecnología puntera para su realización. A nivel interno el retorno es claro, ya que a través de los acuerdos con distintas universidades, conseguimos que los becarios colaboren en el desarrollo de nuevas líneas de investigación en la compañía que ayuden en la implementación de nuevas técnicas o en el perfeccionamiento de las ya existentes.

Las prácticas «Challenging U» persiguen a nivel externo posicionarnos como una empresa atractiva para los recién titulados, en la que iniciar su carrera profesional a través de un programa competitivo y coincidir con otros recién graduados, participando en proyectos innovadores y con equipos multidisciplinares. Nuestro objetivo es incorporar todos los años un grupo de graduados en diferentes áreas en las que se han detectado necesidades de selección o en las que existe una mayor demanda de profesionales en la compañía a corto y medio plazo. Con ello incorporamos el talento necesario, creando un *pool* de jóvenes con alto potencial que formaremos en los próximos años y del que se nutrirá la compañía para sus necesidades en el futuro.



Empezar en una  
gran compañía  
puede marcar  
toda tu carrera.

*Talent  
Call*

PROGRAMA  
GLOBAL DE  
BECAS CEPSA

## «CHALLENGING U», EL ALMA DEL PROGRAMA

Destacamos el programa «Challenging U» de entre los demás porque es el que de una manera más directa da respuesta a las necesidades estratégicas de la compañía, y por ser una de las principales vías de acceso de los futuros líderes de Cepsa.

Es por ello que se ha prestado especial atención al diseño y ejecución del proceso, poniendo siempre en el centro del programa al graduado: desde la fase más inicial de promoción del mismo, pasando por el reclutamiento y la selección, hasta la fase final de contratación.

El programa consta de diferentes etapas diseñadas para que la experiencia del graduado en Cepsa suponga una progresión en su desarrollo profesional, y para asegurar a la compañía que el talento joven que incorporamos esté alineado con nuestra cultura y manera de entender el negocio.

### **Promoción y *branding*.**

Es sin duda una de las fases más importantes, puesto que de ella depende el posicionamiento del programa entre nuestro público objetivo. Actualmente existen infinidad de programas de graduados muy atractivos y no es fácil posicionarse en el mercado.

Para ello hicimos un exhaustivo *benchmark* de los programas existentes (especialmente de organizaciones comparables a la nuestra por tamaño o sector) y diseñamos una solución que fuese atractiva, tanto desde el punto de vista de la gratificación percibida como de la formación y experiencias ofertadas.

Con el objetivo de promocionar y difundir el programa «Challenging U» se estableció una campaña de comunicación en la que se han utilizado todos los canales disponibles y orientados a captar talento joven.

Destacamos el lanzamiento de una campaña de difusión en redes sociales (LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube) en la que animamos e informamos a recién graduados a que conozcan las ventajas de participar en un programa de este tipo, y les explicamos también cómo aplicar a las vacantes. Para ello nos apoyamos en el uso de videos que recogen la experiencia de anteriores promociones (*storytelling*).

Asimismo, con la ayuda de Recruiting Erasmus, promocionamos el programa a través de una *newsletter* exclusiva, *e-mailing* a candidatos, publicación de las ofertas en su *web*, difusión de las vacantes a universidades y asistencia a eventos programados para compartir información de interés con nuestro público objetivo. Uno de los eventos más relevantes es la realización de una jornada de puertas abiertas en la que

además de presentar el programa «Challenging U», mostramos nuestras formas de trabajo en la Torre Cepsa.

Nos valemos también de todos los portales de empleo con los que colaboramos, siendo nuestra propia página *web* la principal fuente de reclutamiento, contando además con una sección en la que incluimos información actualizada sobre los programas.

Es importante mencionar que a lo largo del año promocionamos «Talent Call» en las ferias de empleo en las que participamos, en presentaciones en universidades y escuelas de negocio y compartimos a través de redes sociales videos de las distintas etapas y experiencias del programa.

Internamente, informamos a los empleados sobre el inicio del proceso de selección, animándoles a compartir las ofertas disponibles con amigos y familiares. Durante el programa también conocen la evolución de los graduados gracias a videos proyectados en las pantallas corporativas.

### **Atracción y selección.**

Una vez lanzado y publicitado el programa, facilitando la información necesaria sobre las características del mismo y las vacantes para la edición en curso, comienza el proceso de selección.

Dada la buena acogida de este programa por parte de los candidatos, tenemos que ser muy selectivos a la hora de realizar el proceso de selección, asegurando que no dejamos fuera a ninguna persona con el talento adecuado para incorporarse al programa. Entre los criterios que se tienen en cuenta a la hora de cribar las candidaturas, además de contar con la formación requerida para cada una de las becas, se presta especial atención a aquellas personas que cuentan con experiencias internacionales, buen nivel de idiomas y motivación por desarrollar su carrera profesional en el sector energético.

Una vez superado el primer filtro, la selección se focaliza en la evaluación competencial, buscando candidatos que además de contar con las capacidades críticas para desempeñar una posición *junior*, demuestren estar alineada con nuestros valores y cultura. Se realizan pruebas psicotécnicas, entrevistas y *assessment centers* con el objetivo de conseguir

una lista final de candidatos con alto potencial, que se presentan a los responsables de las distintas áreas para que sean ellos quienes tomen la decisión final de qué persona disfrutará del programa «Challenging U» dentro de su unidad de negocio.

### **Onboarding e incorporación.**

Finalizada la selección, llega el día de la incorporación. Desde Cepsa consideramos que la primera impresión de todo aquel que se incorpora con nosotros es muy importante y por eso le hemos prestado especial atención a los primeros días.

Como parte de su programa de acogida, el primer día son recibidos por el director corporativo de Recursos Humanos, quien les da la bienvenida, les introduce brevemente en la compañía y comparte con ellos los principios del programa y aquellos comportamientos y actitudes que les ayudará a sacar mayor provecho, como son el esfuerzo, la superación y las ganas de aprender.

También son recibidos por la directora del área de Talento y Cultura y por el coordinador del programa que les explica más en detalle el contenido (programa formativo, fechas, principales hitos y resuelve las dudas que puedan existir) y que están con ellos a lo largo de la jornada facilitando su integración y ayudando a que entre ellos se genere esa relación personal que mantendrá unidos a todos los participantes tanto durante la duración del programa como en el futuro. Para cerrar la jornada, terminan de gestionar todos los temas administrativos, se les proporciona acceso al kit de bienvenida y son presentados por sus tutores a los equipos de los que formarán parte. Asimismo, se les asigna a cada uno de ellos un *buddy* con el objetivo de que les sirva de guía durante el primer mes, colaborando en su socialización, transmitiéndoles costumbres, normas no escritas y metodología de trabajo en una oficina sin papel.

### **Formación.**

El aspecto formativo del programa es una parte importante porque está hecho a medida y orientado a las necesidades de los graduados.



### **Máster en introducción a la gestión empresarial.**

Impartido por una escuela de negocios de reconocido prestigio es un máster *online* con contenido equiparable a un MBA para personal *junior*, recorre todas las áreas necesarias para entender el funcionamiento de una compañía (Finanzas, *Marketing*, Legal, Recursos Humanos, etc.). El programa está orientado al sector energético y nos permite asegurar unos conocimientos mínimos de las principales áreas de gestión de una empresa, independientemente del perfil de cada graduado. Este punto es importante dado la heterogeneidad de perfiles que reúnen los graduados, y hemos prestado especial atención a que los contenidos garanticen el máximo aprovechamiento del curso para todos los participantes.

La duración del mismo es en torno a las 500 horas e incluye dos periodos residenciales que pretenden fomentar la buena relación entre los graduados, a la vez que se siguen formando. El primero es al día siguiente de la incorporación al programa y tiene una duración de tres días. El segundo periodo tiene lugar tras las vacaciones de verano y, entendemos, es un buen punto para retomar la relación y afrontar la segunda mitad del primer año. En ambos se trabajan dinámicas de colaboración, de trabajo en equipo y de liderazgo, mientras se refuerza el orgullo de pertenencia al programa. Todo siempre desde una dinámica participativa y de carácter más informal que la que viven en el día a día en sus distintos departamentos.

### **Visión general del mercado energético.**

La visión general del mercado energético es una actividad diseñada específicamente para Cepsa e impartida por el Club Español de la Energía. Dicho club cuenta entre sus colaboradores con destacables profesionales y personalidades del mundo de la energía.

Es una actividad formativa con una duración de dos semanas en formato presencial de media jornada y que se imparte tras la incorporación de los graduados al programa. La temática y los profesionales están adaptados a Cepsa y la actividad permite que todos los graduados tomen contacto con las principales peculiaridades que presenta el mundo de la energía, haciendo especial hincapié en aquellos negocios de los que Cepsa participa, pudiendo por tanto ubicar tanto



a Cepsa como a sus respectivas unidades de negocio en el mercado global energético.

### **Encuentros «Conoce Cepsa».**

La parte formativa «tradicional» se complementa con los denominados encuentros «Conoce Cepsa», que consisten en 18 charlas correspondientes a todos los departamentos/unidades de negocio de Cepsa. Dichas charlas son impartidas por directivos de primer nivel que a su vez son responsables de cada una de las áreas.

El formato es de unas dos horas de charla por cada unidad de negocio, en un ambiente distendido en el que no solo pueden comprender en profundidad la estructura de nuestro grupo, si no que pueden resolver dudas y, lo que para nosotros es más importante, pueden tener contacto con el equipo directivo tomando conciencia de las oportunidades de desarrollo que existen en Cepsa.

Durante el desglose de los tres pilares formativos del programa hemos matizado «formación tradicional», porque para nosotros es importante recalcar que los dos años de duración del programa se considera «formación» y que es la formación «no tradicional» la que mayor efecto tiene en el desarrollo profesional de nuestros graduados. Es decir, las experiencias que viven en el día a día en sus departamentos y las diferentes situaciones a las que se ven expuestos.

### **Seguimiento y evaluación.**

A lo largo de todo el programa se realiza seguimiento y evaluación tanto de graduados como de tutores. Para ello se programan cada 6 meses unos encuentros, de unas tres horas de duración, en la que se comparte con los graduados noticias de interés, se exponen proyectos exitosos o se informa acerca de la estrategia del grupo, por último, se da la palabra a los graduados con el fin de que puedan transmitir sus inquietudes y sugerencias.

Aparte de los encuentros descritos, también se establecen diversas evaluaciones a los graduados que nos ayudarán a determinar si su seguimiento del programa está siendo óptimo y nos da información acerca de las posibilidades de

desarrollo profesional en el grupo. Dichos momentos se establecen de la siguiente manera:

- Evaluación 5 meses: consta de un cuestionario en el que los tutores evalúan tanto el desempeño de los graduados como su propia experiencia respecto del programa. Gracias a esta información podemos crear un histórico de los mismos y detectar posibles mejoras en aspectos de gestión del programa. En este punto también los graduados evalúan a sus tutores así como su experiencia con el programa. Dicha evaluación nos facilita información sobre la idoneidad de algunas personas para ejercer de tutores en programas como este, que requieren un esfuerzo especial en cuanto a dedicación, formación y atención al graduado sin experiencia.
- Evaluación 10 meses: consta de una entrevista por competencias a cada uno de los graduados y de un *assessment centre*. Esta evaluación es mucho más exhaustiva y tratamos de identificar el encaje en la compañía y su desempeño. Esta evaluación tiene bastante peso a la hora de identificar a los graduados que pasarán a disfrutar de un segundo año con nosotros.
- Evaluación 22 meses: en esta evaluación se realizan varias pruebas entre las que cabe destacar la presentación de un proyecto que elaboran de manera grupal durante el segundo año de programa. El proyecto se presenta ante un tribunal compuesto por mandos intermedios de las áreas de negocio implicadas y pretende representar una situación real. Lo interesante de esta prueba es que la temática de los proyectos no es elegida al azar ni libremente sino que es propuesta por los graduados y son temáticas especialmente interesantes para Cepsa, por lo que, aparte de evaluar una puesta en escena de un proyecto real, también se utiliza como «incubadora» de ideas que pueden ser aprovechadas en algunos de los casos. Cabe destacar también el nombramiento de un «facilitador» para cada equipo cuya labor es proveerles de recursos, introducirles ante personas, información etc. Lo cual aporta mucha visibilidad en la organización a los gra-

duados. Para completar la evaluación, además de la presentación del proyecto, se realizan de nuevo entrevistas competenciales y se les pasa la herramienta de *assessment* de desarrollo que utilizamos en Cepsa para identificar los altos potenciales.

### **Hitos principales del programa.**

Con toda la información recopilada de cada uno de los graduados se crean dosieres individuales en el que se incluyen todos los informes obtenidos de las diferentes pruebas, entrevistas y desempeño durante el máster. Toda esta información es utilizada en los momentos importantes del programa que son principalmente dos:

- Final del primer año: tras finalizar el primer año se elabora un *ranking* que pretende identificar a los 2/3 del grupo (aproximadamente) que mejor encaje han demostrado en nuestra compañía, con el fin de que continúen el programa durante el segundo año. A los candidatos que no superan el corte se les hace una entrevista de salida, enfocada sobre todo a su desarrollo; compartiendo con ellos toda la información recopilada y realizando un informe individual que los graduados pueden utilizar para fortalecer aquellos puntos que desde nuestra experiencia con ellos pueden ser mejorados. También se les facilita el título máster que han cursado en el caso de que hayan superado los estándares definidos por la escuela de negocios. Por último, se les incluye en las convocatorias que se realizan al colectivo «Challenging U», que son una serie de encuentros que se proponen con carácter anual en el que se invita a participar a cualquier graduado que haya pasado por el programa.
- Final del segundo año: tras finalizar el segundo año se vuelve a analizar toda la información recopilada durante el programa y se decide qué graduados deben continuar en la compañía incorporándose a los puestos donde se detectaron necesidades. La gran cantidad de información recopilada durante el programa

ayuda a incrementar las posibilidades de lograr un perfecto encaje entre persona-puesto.

### **Magnitudes del programa.**

Para finalizar el capítulo, a modo informativo, compartimos algunas magnitudes de la primera edición del programa, deseando que todas ellas vayan creciendo en cantidad y calidad en las siguientes ediciones.

Impacto en redes sociales de la campaña de promoción «Challenging U»:

- 31.133 impresiones en LinkedIn.
- 32.541 personas alcanzadas en Facebook.
- 5.206 impresiones en Twitter.

### **Resultados del proceso de selección.**

- Candidaturas recibidas: 5.207
- Pruebas psicotécnicas realizadas a 490 personas.
- *Assessment centre* realizado a 207 personas.
- Entrevistas finales realizadas a 138 personas.
- Graduados incorporados: 35

### **Datos sobre la diversidad de los graduados incorporados.**

- 57% mujeres y 43% hombres.
- Cinco nacionalidades diferentes.
- Edad media de 25,6 años.
- Provenientes de ocho titulaciones diferentes.
- 60% han disfrutado de una beca Erasmus.
- Hablan un total de doce idiomas diferentes.
- 14% ya había realizado una beca «Welcome U» o «Developing U» previamente en la compañía.

## COMUNICACIÓN DIGITAL: EL CASO «RECRUITING ERASMUS»

Carlos Crespo  
*PeopleMatters*

En un entorno global y competitivo como el actual resulta cada vez más necesario contar con los mejores profesionales, atrayendo el talento que necesita el negocio en cada momento. Pero, ¿es posible localizar para la empresa jóvenes profesionales, con idiomas y facilidad probada para convivir en otras sociedades distintas a la española? ¿dónde podemos encontrar perfiles de extranjeros, con los conocimientos académicos adecuados y familiarizados con la cultura española, bien para trabajar aquí, bien para hacerlo en su país de origen abriéndonos mercados? El programa «Recruiting Erasmus» ofrece a las empresas el marco ideal para acceder a los perfiles de estudiantes que están listos para desempeñar funciones que requieren esa formación añadida que da la experiencia de haber estudiado fuera de su país de origen. Una de las claves del éxito de esta iniciativa ha sido su apuesta por el entorno digital para conectar con los jóvenes, que han convertido las redes sociales en una herramienta comunicativa de primer orden.



## ANTECEDENTES

En el año 2007, desde PeopleMatters lanzamos un estudio que pretendía analizar cuáles eran los valores de los estudiantes hacia el trabajo y la empresa. Se puso entonces de relieve que había diferencias notables entre lo que los jóvenes buscaban al finalizar sus estudios y lo que las compañías estaban demandando para incorporar en sus plantillas. Si bien los primeros priorizaban seguridad y estabilidad laboral, las corporaciones apostaban por perfiles con más capacidad de asunción de riesgos, iniciativa o movilidad internacional. Este hecho constituyó de alguna manera la génesis de «Recruiting Erasmus», una iniciativa pionera que nació con la vocación de acortar distancias entre lo que las compañías y los estudiantes buscaban en un mercado laboral que comenzaba a acusar los embates de una crisis sin precedentes.

La identificación de estudiantes con experiencia en un país extranjero permite localizar profesionales cualificados, mentalizados y preparados para un mundo laboral que está interconectado. Estos se sienten más seguros a la hora de trabajar con personas de otras culturas, tienen menor resistencia a cambiar de residencia y suelen querer repetir la experiencia, por lo que muchos de ellos aceptarían un trabajo para irse a otro país, aspecto este importante si tenemos en cuenta que con la crisis económica actual, muchas empresas están optando por la internacionalización para compensar la caída de la cifra de negocio en España.

Todas estas competencias diferenciales son, precisamente, las que se encuentran con mayor facilidad entre aquellos estudiantes que un día decidieron emprender una experiencia internacional.

## EVOLUCIÓN

En este sentido, el objetivo del programa y las acciones que se realizan en torno a él están diseñadas para ser un canal de comunicación adicional a través del cual, las empresas puedan hacer llegar a los estudiantes su imagen de marca como buen empleador y la Propuesta de Valor al Empleado. Es probable que las empresas no estén en el mejor momento para contratar, pero siempre deben de velar por tener una marca reputada como empleador que no solo ayuda a atraer a los mejores, sino también a retener a los empleados que ya están en plantilla. Así, se pone de manifiesto que en estos momentos de crisis, la sociedad lo que más valora en la empresas es la generación de empleo y la estabilidad en el mismo.

Las compañías participantes en la iniciativa que tienen acceso a una base de datos exclusiva formada por más de 36.000 usuarios que se registran en la página *web* para buscar una oportunidad laboral. Además, el programa está refrendado por el 95% de las universidades que forman parte de la CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas).

## COMUNICACIÓN *ONLINE*

Pero, ¿cómo se produce el contacto entre las empresas y los estudiantes? La *web* del programa, [recruitingerasmus.com](http://recruitingerasmus.com), es el punto de encuentro donde los estudiantes pueden inscribirse y facilitar sus datos de contacto para incorporarse a los procesos de selección de las compañías. En el portal pueden

además encontrar información sobre las empresas participantes, ya que diariamente se publican ofertas y noticias de empleo, así como consejos para la búsqueda de trabajo o el desarrollo profesional. Semanalmente, los candidatos que así lo desean reciben una *newsletter* en la que se ofrece un resumen de todos los contenidos publicados en la página *web*.

Además, para ofrecer a los usuarios inscritos un valor añadido por pertenecer a la iniciativa, Estos tienen acceso al «Club de Recruiting Erasmus», en el que tienen disponibles numerosos descuentos en productos y servicios de grandes marcas de moda, tecnología, hogar, restaurantes, cines y espectáculos, entre otros.

## LAS REDES SOCIALES, GRANDES ALIADAS DEL PROGRAMA

Toda estrategia de comunicación que se plantee hoy en día debe tener en cuenta la actividad en redes sociales, y más cuando hablamos de un público *target* joven. En su tercera edición, el programa dio un salto cualitativo iniciando su andadura en estas plataformas, lo que supuso un cambio significativo en la forma de comunicar, interaccionar y relacionarse con los usuarios.

Para elegir unos portales sociales u otros, es conveniente definir los objetivos que se pretenden conseguir con la estrategia de comunicación digital. Se han de buscar aquellas plataformas que contengan el público al que se desea captar. En este sentido, «Recruiting Erasmus» mantiene activos perfiles en Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn y Youtube, desde donde se difunde la actividad recogida en la web del programa. Lo que se busca es establecer un canal de comunicación directa con los estudiantes y redirigir tráfico a la página.



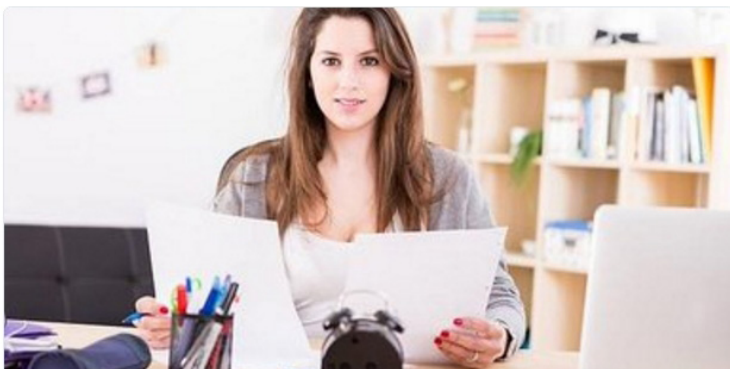


Recruiting Erasmus

@RecruitErasmus

Siguiendo

Los cinco errores más graves en una entrevista de trabajo [goo.gl/08lwEf](http://goo.gl/08lwEf) vía Diario Vasco  
#Consejos #Entrevista



Los cinco errores más graves en una entrevista de trabajo

Ser antipático o arrogante en una entrevista de trabajo es el peor error que puede cometer un candidato que esté buscando empleo. Es algo que no gusta nada a lo...

[diariovasco.com](http://diariovasco.com)

Actualmente, el programa cuenta con más 6.000 fans en Facebook, donde se publican semanalmente las ofertas lanzadas por las compañías socias así como infografías, imágenes o contenido de interés y lúdico para los seguidores, que también utilizan la mayor red social para realizar consultas o interactuar entre ellos.

En lo que respecta a Twitter, el perfil abierto en la red de *microblogging* supera los 6.500 *followers*. Diariamente se publican ofertas laborales y noticias de empresas, así como consejos de empleo y de *career know-how*. Para llegar a un público más amplio, todas las publicaciones se etiquetan bajo *hashtags* relacionados con la actividad del programa (#empleo, #trabajo, #Erasmus, #becas...).

A pesar de que los perfiles predominantes en «Recruiting Erasmus» son mayoritariamente *junior* que aspiran a acceder a su primer trabajo, la iniciativa también tiene voz en LinkedIn. La red social profesional se está convirtiendo en una de las herramientas más usadas por miles de candidatos

que buscan empleo, y en España cuenta con más de ocho millones registrados. Alrededor de 2.000 contactos siguen la actividad de la página del programa en LinkedIn. Con frecuencia semanal, se publican ofertas de empleo y noticias relacionadas con el mercado laboral o las compañías socias.

Y por último, «Recruiting Erasmus» utiliza YouTube como una buena herramienta de *social media*, con un canal propio donde ya se registran más de 7.000 reproducciones de vídeos que contienen entrevistas, información del programa o de las compañías socias.

La estrategia en *social media* ha resultado imprescindible para el crecimiento del programa, que cuenta con una media de 13.000 visitas mensuales. Desde sus inicios, la iniciativa ha hecho grandes esfuerzos por conseguir una potente campaña de comunicación *offline*, pero la irrupción de los medios sociales digitales ha contribuido a la apuesta por estrategias en la red para incrementar el número de jóvenes que confía en «Recruiting Erasmus» como una alternativa para la búsqueda de trabajo.

Si bien el último Informe Infoempleo y Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo en España destaca que el 76% de los encuestados reconoce haber buscado empleo a través de una red social, los candidatos muestran todavía una clara falta de confianza en la utilización de estas plataformas como palanca definitiva para conseguir un trabajo. En este sentido, «Recruiting Erasmus» intenta aunar ambos aspectos: por una parte, se erige como un portal de empleo exclusivo para sus estudiantes y sus compañías socias, y por otra, utiliza las redes sociales para dinamizar la comunicación con los candidatos, atraerles y fidelizarles con el programa.

## INICIATIVA CONSOLIDADA

El éxito cosechado por «Recruiting Erasmus» se basa en que ha sido capaz de conectar a los tres pilares esenciales para el desarrollo del mercado de trabajo: las compañías más deseadas por los profesionales, los mejores estudiantes y el mundo

universitario. En su novena edición, la iniciativa se ha convertido en todo un ejemplo de colaboración entre el sistema educativo y el sistema productivo, así como un modelo relevante de generación de empleo en un momento tan delicado como el actual. Cada año un gran número de alumnos inscritos son contactados por las empresas socias para incorporarse a sus organizaciones.

La aceptación del programa entre los jóvenes se debe a la generación constante de comunicación que mantiene conectada a su audiencia, brindándole contenido de valor, una de las máximas de la estrategia en medios digitales. Establecer una relación cercana con los candidatos, escucharles, conversar con ellos para acompañarles en el difícil camino hacia una oportunidad laboral es el factor diferencial de una iniciativa consolidada que aspira a expandirse internacionalmente en sus próximas ediciones.



# BRANDING 2 MARKET



## CERTIFICACIÓN *TOP EMPLOYERS*: ORGANIZACIONES SOBRESALIENTES, RELEVANTES Y DIFERENTES

Irene Martínez  
*HR Project Manager. Top Employers Institute Spain*

### O TE DIFERENCIAS O TE EXTINGUES: ¿QUÉ OFRECE TU ORGANIZACIÓN AL TALENTO?

Es la clave de la supervivencia de tu empresa en el entorno actual, o se diferencia o se extingue, de ahí que la gran pregunta es ¿qué hacen las mejores organizaciones para —de verdad— atraer, implicar y desarrollar el talento?

Porque las organizaciones que triunfan lo tienen claro: en el mundo actual el talento es más escaso y, por tanto, más valioso que el capital<sup>28</sup>, y lo que marca la diferencia en el mercado es, indudablemente, el talento, individual y colectivo. Porque los mejores profesionales atraen irremediablemente a los mejores clientes, impulsando los resultados y garantizando la supervivencia de las organizaciones. En definitiva, las mejores empresas, las que crecen y sobrevivirán, son aquellas con mejor Propuesta de Valor al Empleado (aunque prefiero llamarla Propuesta de Valor al Talento, TVP en inglés), y, en consecuencia, al cliente. Experiencia del talento y experiencia del cliente van entrelazadas. En palabras de una gran

---

<sup>28</sup> Juan Carlos Cubeiro, *Del capitalismo al talentismo*, Ed. Deusto, 2012.

experta de Harvard, «no es posible que trates a tus clientes mejor de cómo tratas a tus empleados»<sup>29</sup>.

Es un círculo virtuoso que las mejores organizaciones han puesto en marcha de forma imparable y que está polarizando el mercado, creando una distribución paretiana 80/20, en la que un 20% de las empresas desarrollan y potencian su «capital atractivo»<sup>30</sup>, logrando la excelencia en las condiciones que ofrecen a los profesionales, desarrollando el talento y siendo capaces de comunicar su identidad con éxito, en tanto que un 80% de las organizaciones se hunden en la indiferencia, desperdician energía y recursos hasta desaparecer en esta «guerra por el talento», proclamada por McKinsey en 1997 y cuya vigencia se demuestra renovada como uno de los seis principales retos de los líderes para estos próximos 15 años pronosticados por Korn Ferry/Hay Group<sup>31</sup>.

Las empresas con las mejores condiciones para sus empleados crean el contexto adecuado que facilita el desarrollo del talento<sup>32</sup> y resultan ser las más atractivas para trabajar. Son las que «enamoran» a los mejores profesionales, creando una espiral virtuosa en la que funciona el efecto San Mateo<sup>33</sup>, porque el éxito (como el talento) es una ventaja acumulativa: los mejores profesionales atraen a los mejores profesionales y Estos a los mejores clientes. El talento atrae al talento, el éxito atrae al éxito.

---

<sup>29</sup> Rosabeth Moss Kanter, directora del «Advanced Leadership Program», Harvard Business School.

<sup>30</sup> Irene Martínez, 2015.

<sup>31</sup> *Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future*, 2014.

<sup>32</sup> La ecuación del talento es capacidad x compromiso (Dave Ulrich), en el contexto adecuado. El contexto son 4 C: cultura corporativa, clima laboral o ambiente de trabajo, compensación (más allá de la retribución) y el grado de cooperación. Véase Juan Carlos Cubeiro, 2012.

<sup>33</sup> Robert Merton, «The Matthew effect» revista *Science*, 1968, cuya aplicabilidad ha sido constatada en diferentes ámbitos de la economía.



## ¿QUÉ HACEN LAS MEJORES ORGANIZACIONES?

En Top Employers Institute valoramos y certificamos las condiciones excelentes que las organizaciones ofrecen a sus empleados con más de 600 *best practices* que nos ofrecen una panorámica en 360° de su gestión de personas<sup>34</sup>. Fruto de este amplio y profundo conocimiento de las mejores políticas y prácticas de atracción y desarrollo del talento, disponemos de un mirador privilegiado, tal vez único, con una perspectiva siempre actualizada de las tendencias y las prácticas efectivas de las compañías en España y a nivel mundial.



¿Qué es lo esencial? El 76% de las organizaciones certificadas como *top employers* en el último año considera que entre sus cinco objetivos más importantes de la Estrategia de Talento destacan estos tres:

- Aumentar la satisfacción y el compromiso del empleado.
- Crear un lugar especial donde la gente quiera trabajar.

---

<sup>34</sup> Top Employers Institute: con una metodología fruto de la experiencia de más de 25 años, 1.072 compañías con seis millones de empleados han sido certificadas como *top employers* en 102 países en 2016.

— Mejorar la experiencia de los nuevos empleados.

Tres prioridades que han ido ganando posiciones año a año en la hoja de ruta de las mejores organizaciones, tres claves que impactan directamente en los valores y la cultura organizativa. Un podio que se transforma en políticas y prácticas transversales que afianzan el papel estratégico de los profesionales de desarrollo de talento y de personas, conjuntamente con *Marketing* y Comunicación.

Las empresas más destacadas, las punteras, dedican un esfuerzo creciente y cada vez más recursos a desarrollar y mejorar su Propuesta de Valor al Empleado (EVP, *Employee Value Proposition*) o, avanzando en el concepto, su Propuesta de Valor al Talento (la PVT o TVP, *Talent Value Proposition*)<sup>35</sup>, que es de lo que se trata: ¿qué le ofrecemos a las personas, al talento, para que se una a nosotros, para que dé lo mejor de sí mismo, para que se desarrolle, florezca y actúe como imán del mejor talento?

No es una tarea simple ni lineal. Por eso en Top Employers Institute valoramos y certificamos la excelencia de las condiciones que las organizaciones ofrecen al talento desde una perspectiva integral y transversal, a través de una serie de temas interconectados:

¿Cuál es nuestra estrategia de talento? Si como empresa no tienes claro dónde quieres ir, seguramente llegarás a donde no querías. Porque no es que la estrategia de talento haya de estar «alineada» —en una especie de subordinación sumisa— con la estrategia de la organización; es que la estrategia de talento «es» la estrategia organizativa. No hay estrategia que se implante con éxito que no cuente en su columna vertebral con la adecuada estrategia de talento (como ejemplo, en el modelo clásico de las 7S de McKinsey creado los años 80, hay dos variables intangibles (Staff y Skills) que están ligadas indisolublemente al talento)<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Olvidémonos del talento como concepto restringido a los directivos, a los altos potenciales o a los destacados, el talento reside en todas las personas que forman una organización. ¿Acaso alguna organización se puede permitir que sus profesionales no aporten su talento?

<sup>36</sup> Tom Peters y Robert Waterman. «Structure is not organization», *Business Horizons*, 1980

¿Cómo planificamos estratégicamente nuestras necesidades de talento? El Foro de Davos de 2016<sup>37</sup> vaticina la «tormenta perfecta» del empleo en los siguientes cinco años, uno de cuyos detonantes es la escasez (hasta en un 40%) del tipo de talento que necesitarán las organizaciones. El reto es saber cómo atraer a ese talento, cómo implicarlo e incluso cómo enamorarlo, porque «no hay talento para todos». Solo cuando planificamos y medimos cuantitativa y cualitativamente qué está pasando con el talento de nuestra organización podemos reaccionar y tomar decisiones a tiempo.

Unida indefectiblemente a la planificación estratégica del talento, hemos de tener en cuenta, conscientemente, cómo desarrollamos la gestión de carreras y la sucesión, porque las mejores organizaciones ayudan a sus integrantes a progresar en algo que es significativo para ellos, en un proceso que profundiza en el concepto de talento como «inteligencia triunfante» (Robert Sternberg), que nos permite «utilizar nuestras destrezas y capacidades para dirigir nuestra acción hacia una vida lograda»<sup>38</sup>.

¿Cómo enfocamos la Gestión del Desempeño? Hoy en día el *performance management* se está poniendo en cuestión. Las mejores empresas destacan la gestión del desempeño no como un proceso rutinario sino como una manera de liderar, desde una cultura de relación y de reconocimiento continuos, estrechamente relacionada con la estrategia y los resultados de negocio.

¿Cómo recibimos e integramos al nuevo talento? La acogida es crecientemente importante, como demuestran los siguientes datos: el 25% de los «abandonos laborales» suceden en los primeros cuarenta y cinco días (*People Fluent Research*, 2012); el 70% de los recién incorporados toma la decisión de quedarse o marcharse en los seis primeros meses (HCI, 2012); un proceso formalizado de *on-boarding* incrementa un 69% la probabilidad de que el nuevo empleado se quede al menos tres años (Aberdeen Group, 2013). La totalidad de las empresas certificadas como *top employers* cuidan el

---

<sup>37</sup> 42º reunión anual del Foro Económico Mundial, Davos-Klosters (Suiza), 2016

<sup>38</sup> José Antonio Marina, *La educación del talento*, 2010

proceso de *on-boarding* porque tienen claro su impacto en el éxito de las nuevas incorporaciones y de la propia empresa.

¿Cómo compensamos a nuestro talento? Es crítico saber gestionar la información sobre qué estamos haciendo bien para no depreciar el talento que tenemos (lo que somos) y nuestra capacidad de ser atractivos. Las claves son la equidad interna y la competitividad externa, la flexibilidad, la transparencia y la recompensa total<sup>39</sup>, mucho más allá de la mera retribución monetaria.

¿Qué procesos de aprendizaje y desarrollo fomentamos para el talento en nuestra organización? En palabras del extraordinario Jack Welch: «La habilidad de una organización para aprender y transferir con rapidez el aprendizaje en acción es la ventaja competitiva decisiva»<sup>40</sup>. Los *top employers* incorporan metodologías y herramientas cada vez más efectivas de A&D, logrando que los conocimientos y las habilidades sean adquiridas de verdad y no se diluyan al salir por la puerta del aula, aplicando *mobile learning*, aprendizaje social y modelos colaborativos e interactivos mediante el juego (es imparable la gamificación, que ha aumentado un 18% entre las organizaciones *top employers*, alcanzando más del 80% del total).

¿Qué desarrollo del liderazgo potenciamos? Las investigaciones demuestran que el 44% de los resultados empresariales dependen de «un ambiente de trabajo de satisfacción, rendimiento y desarrollo»<sup>41</sup>, y al menos un 70% del nivel de motivación y compromiso de las personas depende de quien dirige el equipo. En consecuencia, tanto el clima laboral como la cultura adecuada son una cuestión de liderazgo.

¿Por qué este relevante papel del líder, si la motivación humana es intrínseca? Porque la motivación, como nos demuestra Daniel Pink<sup>42</sup>, surge de tres pilares que el/la líder

---

<sup>39</sup> Susana Marcos, *La recompensa total*, 2015

<sup>40</sup> Jack Welch, durante veinte años CEO de General Electric, considerado el mejor ejecutivo del siglo XX.

<sup>41</sup> Roberto Luna, catedrático de Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia. Con variaciones en la cifra exacta, todos los estudios corroboran la relación entre el «compromiso» (*engagement*) y el crecimiento de los resultados.

<sup>42</sup> Daniel Pink, *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, 2010

puede potenciar (o todo lo contrario) en sus colaboradores: la autonomía —sentir que podemos dirigir nuestro comportamiento—, el aprendizaje —deseo natural de ser cada vez mejores en aquello que nos hace disfrutar— y, como colofón, el propósito —sentir que nuestro trabajo conecta con un significado superior—. Líderes que activan el talento latente, dando apoyo al desarrollo de la carrera profesional de las personas de su equipo.

Finalmente, ¿cuál es nuestra cultura?: los top employers crean culturas sólidas y ágiles, con valores compartidos que se viven cotidianamente e inspiran cada acción, que facilitan el bienestar general, que se comunican abiertamente, que estimulan la participación y las relaciones amables, que potencian el compromiso, que se enriquecen con la diversidad y que contribuyen a la mejora social. Organizaciones humanistas, el terreno abonado donde florece el talento.

## EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO Y RESULTADOS, ¿QUÉ HAY DE NUEVO?

Se trata de demostrar que las mejores políticas y prácticas de gestión de personas impactan decisivamente en los resultados del negocio, de forma sostenida. Históricamente carecíamos de una cierta sistemática para medir la efectividad de la gestión de personas, pero en los últimos años contamos con numerosos estudios que corroboran un ROI (Retorno de la Inversión) elevado, evidenciando que las condiciones excelentes de trabajo ofrecidas a los empleados generan una mayor rentabilidad<sup>43</sup>.

Uno de nuestros más recientes estudios<sup>44</sup>, que Top Employers Institute ha realizado conjuntamente con el HR Certi-

---

<sup>43</sup> Como ejemplo, los últimos estudios de Boston consulting Group y del Institute for Corporate Productivity (i4cp).

<sup>44</sup> Estudio 2016 que ha comparado el desempeño económico de las empresas certificadas como *top employers* en ocho países (España, Bélgica, Brasil, Alemania, Francia, Italia, Holanda, Polonia y Reino Unido) con la media de las empresas que forman parte de los respectivos índices bursátiles de referencia entre 2011 y 2015.

fication Institute (HRCI), concluye fehacientemente que las organizaciones certificadas con mejores prácticas en recursos humanos, así como las que cuentan con profesionales de recursos humanos certificados, correlacionan causalmente con una mayor rentabilidad y una percepción más favorable de su *employer brand*. De hecho, las empresas certificadas como *top employers* han registrado en cinco años un aumento del 57,5% del valor accionario, frente a una media de valores en bolsa del 6,3% (más de 9 veces) y un incremento de facturación del 20,9%, superior en un 14% a la media general.

Y, como no puede ser de otra forma, se aprecia una mejor percepción de las compañías *top employers* en plataformas de opinión sobre empresas como Glassdoor y Kununu. El promedio de las compañías certificadas como *top employers* en Kununu es de 3,5 estrellas (sobre 5), frente a la media global de 3,1. Una diferencia muy notable. En Glassdoor, las *top employers* obtienen 3,5 estrellas (también sobre 5) frente al 3,2 de media de las empresas.

En definitiva, la excelencia en la estrategia, las políticas y las prácticas de la gestión del talento individual y colectivo correlaciona —también— con el crecimiento de los resultados económicos.





## PVT, IMÁN PARA EL TALENTO

¿Cuál es el corazón de la PVT (Propuesta de Valor al Talento) entre las empresas certificadas como *top employers*? Los elementos en los que se enraíza son su ADN, la esencia de la organización, los elementos intangibles que pueden hacerla única y valiosa: el 100% de las *top employers* que han definido su PVT la vincula a sus valores fundamentales, el 93% a su misión y el 92% a su marca corporativa. Por encima del 80% de las *top employers* vincula la PVT a su Propuesta de Valor al Cliente (81%), y a su cultura de liderazgo, competencias y comportamientos (85%).

Ya lo dijo Sócrates en la antigua Grecia: «El modo de obtener una buena reputación es procurar ser lo que se desea parecer». El mensaje, la PVT, ha de ser auténtico y consistente en el tiempo. Por ello se basa en la realidad de lo que somos: los valores, en la misión y, además, el 90% de las *top employers* ha evaluado las necesidades, aspiraciones y experiencias laborales de sus empleados para ayudar a definir su PVT. Es una forma contundente de asegurarnos que «somos» realmente lo que «deseamos parecer».

El reto es convertirse en lo que Kevin Roberts, en su día CEO de Saatchi & Saatchi, llamó una «Lovemark»<sup>45</sup>. Porque «las marcas se desinflan si no logran crear productos y experiencias capaces de generar vínculos emocionales con sus consumidores», para diferenciarse del resto de marcas insulsas, que han hipotecado su futuro sin darse ni cuenta de ello.

Lo mismo ocurre con el talento: o creamos entornos en los que el talento sienta el estímulo para dar lo mejor de sí mismo, o estamos acabados como organización, convirtiéndonos en un lugar donde la gente «va a trabajar» (una zombi-organización), en vez de ser una «love-organización», donde las personas «queremos» y «disfrutamos» al emplear nuestro talento, damos la mejor versión de nosotros mismos y nos sentimos comprometidos con el proyecto.

Lazslo Bock (VP de gestión del talento de Google) nos da la clave: «La gente no se queda por el dinero, sino por estos dos motivos: por la calidad de las relaciones con las personas con las que trabajan y por la sensación de que el trabajo que

---

<sup>45</sup> Kevin Roberts, *Lovemarks*, 2004.

realizan es significativo». Credibilidad de los compañeros e ilusión por el proyecto. Coinciden, y no es casual, con dos de las actividades generadoras de felicidad demostradas científicamente por la mayor experta en el tema (tras dos décadas de investigación científica), Sonja Lyubomirsky<sup>46</sup>: mantener relaciones satisfactorias con otras personas, y comprometerse con un objetivo, sintiendo que crecemos y nos desarrollamos como personas y como profesionales.

El lugar de trabajo como experiencia, «Ese es el próximo campo de batalla en el futuro del trabajo»<sup>47</sup>. Algo más acorde con el modo actual de vivir y trabajar de las personas, muy propio de las nuevas generaciones, de los *millennials*, que invierten tiempo y dinero no en productos, en bienes, sino en experiencias. El reto es hacer del entorno laboral algo «más cercano a la experiencia que a la recompensa».

Dar lo mejor de uno mismo, unas relaciones satisfactorias, sentirnos comprometidos con un proyecto, apreciando que crecemos y nos desarrollamos como personas y como profesionales, viviendo una experiencia excelente como profesional... ¿Resulta descabellado? No para los *top employers*. Si estas son las aspiraciones laborales de los *millennials*, en ese punto, al menos, todos somos *millennials*.

## COMUNICAR: LA CONVERSACIÓN YA HA COMENZADO

¿Y cómo poner en valor nuestra Propuesta de Valor al Talento y nuestro *Employer Branding*? ¿Cómo comunicarlas con éxito, dentro y fuera de la organización? Recordando las palabras de un personaje tan descarado como certero, Bart Simpson: «Si nadie sabe lo bueno que eres, multiplícame por cero».

Según un estudio reciente<sup>48</sup>, solo un 57% de los líderes podrían describir la «identidad distintiva» de su compañía,

---

<sup>46</sup> Sonja Lyubomirsky, *La ciencia de la felicidad*, 2011

<sup>47</sup> Jacob Morgan, Cofundador de The Future of Work Community, 2016.

<sup>48</sup> Paul Leinwand y Cesare Mainardi «Connect Your Firm's Strategy to Its Identity», *Harvard Business Review*, septiembre 2016.



y apenas el 26% considera que podrían hacerlo sus propios empleados. Como afirma muy gráficamente el gurú del *marketing* Seth Godin<sup>49</sup>, «si no puedes definir tu posicionamiento en ocho palabras, es que no tienes posicionamiento». Comprobamos que el 98% las empresas certificadas como *top employers* en España sí han definido y comunicado su propuesta de valor y su marca hacia el talento, y en consecuencia apuestan claramente por identificar y comunicar qué les hace ser sobresalientes (¿en qué somos buenos?), relevantes (¿por qué somos interesantes para ti?) y diferentes (¿qué nos sitúa en ese 20% paretiano del mercado?).

Si tienes definida tu *employer brand*, tu marca como empresa, pero no la comunicas adecuadamente, pues en fin... te encaminas hacia la nulidad. Has de comunicarla como una marca auténtica, (¿es verdad lo que dices?) y consistente (¿y es siempre verdad?). Comunicada constantemente, una y otra vez, de modo que confluyan *marketing* y la gestión de personas. Efectivamente, el 87% de los *top employers* la tiene publicada en la intranet y el 81%, además, forma a las personas sobre la Propuesta de Valor que ofrece.

Andy Sernovitz<sup>50</sup> nos regala estas máximas sobre comunicación de marca: «Trata bien a las personas, gánate su respeto y ellos harán el *marketing* de tu marca sin que se lo pidas». Porque nuestros empleados y nosotros mismos, nos convertimos en embajadores de marca, en persona y *online*. «Da a la gente motivo para hablar —bien— de ti, y pónselo fácil para que esa conversación tenga lugar» (porque Andy nos recuerda que el 80% de las conversaciones suceden en persona y el 20% *online*).

Sí, el 100% de las compañías certificadas como *top employer* comunican de forma interconectada, en estrella, utilizando redes sociales, foros, blogs, reuniones, eventos, *focus groups*, desayunos con la dirección, presentaciones itinerantes... generando una riquísima conversación en red sobre la organización. No debe ser de otra forma.

---

<sup>49</sup> Seth Godin, *La vaca púrpura*, 2003.

<sup>50</sup> Andy Sernovitz, *Buzz Marketing. El poder del boca a boca. Cómo las marcas inteligentes logran que se hable de ellas*, 2013.

La conversación ya ha comenzado, ya están hablando de nosotros, así que unámonos a la conversación, no la dejemos al azar.

Para terminar, quiero compartir contigo una reflexión final.

¿Qué estamos haciendo sentir, qué huella estamos dejando en las personas que caminan con nosotros y en las que queremos que nos acompañen en este viaje? En palabras de la gran poeta Maya Angelou:

*«He aprendido que las personas acaban olvidando  
lo que les has dicho, lo que les has hecho,  
pero nunca olvidarán cómo les has hecho sentir».*

# MONITORES DE REPUTACIÓN CORPORATIVA PARA LA ATRACCIÓN DE PERSONAS

José María San Segundo  
*Consejero Delegado*

Manuel Sevillano  
*Director General. MERCO*

El profesor Richard Florida, a pesar de lo controvertido de sus metodologías, señala que hay una conexión entre talento y bienestar económico y lleva tiempo intentando responder a la pregunta de ¿por qué hay ciudades capaces de atraer talento, y con él desarrollo económico, y ciudades que lo repelen? Al menos tanto años como el profesor Florida llevamos en MERCO haciéndonos una pregunta parecida, ¿por qué hay organizaciones que atraen y vinculan talento y otras que lo repelen?



Florida sostiene que las áreas metropolitanas con alta concentración de lo que él denomina «clase creativa», un variado grupo que engloba a trabajadores de tecnología punta, artistas, músicos, lesbianas y homosexuales (la correlación entre homosexuales y empresas de tecnología punta ha sido bastante puesta en cuestión, pero ha dado mucha notoriedad a sus teorías), se asocia con un nivel elevado de desarrollo económico. Su teoría se basa en que la «clase creativa» fomenta un entorno personal y profesional abierto y dinámico. Este entorno, a su vez, atrae a más gente creativa, así como a empresas y capital

En MERCO consideramos que es la reputación la clave más importante para responder a la pregunta de ¿por qué hay organizaciones que atraen talento y otras lo repelen? Las organizaciones que atraen y retienen talento tienen mejor reputación que las que no lo hacen. Y el talento llama al talento, como la clase creativa llama a la clase creativa.

La reputación de una empresa es el reconocimiento que hacen de su realidad corporativa sus principales grupos de interés en función del grado de satisfacción de las expectativas de estos en relación al comportamiento de esa empresa.

MERCO Talento es el monitor centrado en el ámbito laboral de MERCO y su objetivo es evaluar la capacidad de las empresas para fidelizar el talento actual (retener) y para captar el talento que requieren e impulsar su liderazgo y su desarrollo (atraer).

Consideramos que en la gestión del talento aparecen tres valores: la reputación interna, la calidad laboral y la marca empleador. Esta visión global de MERCO Talento hace que su enfoque y metodología vayan mucho más allá de una evaluación de la satisfacción-clima de los trabajadores de la empresa y de un análisis de ratios de gestión de personas.

La calidad laboral es el reconocimiento que hacen los trabajadores del comportamiento que tiene su empresa con ellos.

La reputación interna es el reconocimiento que hacen los trabajadores del comportamiento que tiene su empresa en relación al resto de los grupos de interés.

Por último, la marca empleador es la imagen que una organización tiene exteriormente como un lugar apetecible para trabajar.

Evaluar el atractivo con una óptica 360° implica tener en cuenta a diferentes públicos, la metodología de MERCO combina ocho evaluaciones diferentes, siete de ellas se corresponden a diferentes muestras de públicos, la última evaluación está constituida por un *benchmarking* de gestión de personas que compara las empresas evaluadas entre sí.

El primer bloque lo forman aquellos públicos que representan el futuro talento: universitarios que están cursando el último año de su carrera o grado y antiguos alumnos de las escuelas de negocio. Se trata de valorar si conocen a una compañía determinada y si la consideran atractiva o no para desarrollar en ella su carrera profesional

Este primer bloque de «futuro talento» se complementa con otros cuatro bloques más. El segundo bloque de públicos lo constituyen los directores de Recursos Humanos y los *headhunters*, expertos del ámbito del talento que pueden evaluar el atractivo como empleador de las distintas empresas analizadas desde su conocimiento y experiencia.

Sin duda, la opinión de estos expertos es un buen indicador de la gestión de la empresa en el ámbito de los recursos humanos, en general, y en el de la gestión de la «marca empleador», en particular.

El tercer bloque de públicos son los empleados de las grandes empresas, trabajadores que evalúan la satisfacción y los rasgos de atractivo de su compañía. Nadie discute que para una empresa son decisivos sus empleados, por lo que la valoración que estos hagan de su organización será también decisiva. Las empresas que cuenten con una mejor reputación interna tendrán, también, un mayor grado de compromiso y de vinculación del talento que trabaja en ellas.

Por otro lado, estos trabajadores señalan las empresas en las que les gustaría trabajar en caso de que decidiesen cambiar. En cada una de las empresas elegidas señalan tres factores que destacan como principales fortalezas, y un factor o característica donde la empresa elegida tiene una debilidad o freno a la hora de captar talento.

Esta doble valoración nos permite evaluar el atractivo interno (su grado de fidelización) y el atractivo externo: ¿en qué medida una empresa es atractiva para el conjunto de trabajadores? y, además, las razones en las que se apoya ese atractivo.

MERCO Talento recoge, entre otras valoraciones, una muestra de casi 18.000 trabajadores. La evaluación se centra en quince variables agrupadas en los tres grandes valores: «calidad laboral» (percibir un salario coherente con la función desempeñada; el desarrollo profesional y la promoción interna; la motivación y el reconocimiento; mantener una buena relación con los mandos inmediatos; acciones de conciliación/balance de la vida personal y laboral, y beneficios sociales), «marca empleador» (es una empresa que pertenece a un sector atractivo para trabajar; es una empresa admirada por sus valores, gestión y resultados; es una empresa que atrae talento en los ámbitos laboral y educativo; es una empresa recomendada por los que tienen experiencia o conocimiento de ella; es una empresa acreditada y reconocida como buen empleador por entidades independientes) y «reputación interna» (los valores éticos y profesionales de la empresa; que las oportunidades de desarrollo sean las mismas entre hombres y mujeres, y entre personas de diferentes nacionalidades, razas o etnias; que los altos directivos sean profesionales con buena reputación; la identificación de los trabajadores con el proyecto empresarial; orgullo de formar parte de la empresa).

También se solicita a los trabajadores su opinión sobre el grado de compromiso existente en la empresa distinguiendo el compromiso con el equipo de trabajo directo (compromiso con el equipo) y el compromiso con la organización (cultura de compromiso).

Siguiendo con la evaluación holística del atractivo como empleador el cuarto bloque de públicos sería la sociedad, la población general, o lo que es lo mismo, el entorno familiar y social donde viven nuestros trabajadores; entorno que recibe información de los mismos sobre su empresa y que, a la vez, les traslada opiniones y valoraciones sobre el atractivo de la misma incidiendo en la percepción interna y en el orgullo de pertenencia de los trabajadores. En MERCO tomamos una

muestra de la población general de unas 2.500 personas a los que pedimos que valoren de 0 a 10 las empresas de las que tienen conocimiento.

El último bloque de análisis se centra en la realidad de la empresa en su gestión de personas, realidad que se analiza comparativamente con el conjunto de empresas a través de un número amplio de ratios de gestión.

En definitiva, una sólida metodología con el objetivo de poder responder a la citada pregunta, ¿Cómo retener talento y cómo atraerlo?

El catedrático Justo Villafañe considera que la satisfacción y el compromiso son los pilares sobre los que descansa la atracción y retención del talento. Realizó una investigación partiendo de los resultados de MERCO Talento 2015 que, entre otros, tenía el objetivo de identificar qué factores o variables determinan la satisfacción y el clima interno de una organización como punto de inicio para establecer las claves que nos permitan obtener el compromiso de los trabajadores.

El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de Estos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que, vistas en su conjunto, reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa.

La citada investigación arroja una serie de resultados, el primero e importante, es que la selección de variables utilizadas en el informe MERCO Talento son válidas al mostrar una correlación muy fuerte (no como las del profesor Florida) entre la satisfacción de los trabajadores y las variables. Un tercio de las variables alcanzan una correlación superior al 0,80 (el máximo valor es 1), dentro de las cuales el orgullo de pertenencia (0,82) y la motivación y el reconocimiento (0,81) son las que obtienen la mayor correlación<sup>51</sup>.

En España, la satisfacción global media de los trabajadores con sus empresas es de 7,66, apreciándose una diferencia

---

<sup>51</sup> En probabilidad y estadística, la correlación indica la fuerza y la dirección de una relación lineal y proporcionalidad entre dos variables estadísticas, si tenemos dos variables (A y B) existe correlación si al aumentar los valores de A lo hacen también los de B y viceversa.

significativamente menor entre las variables correspondientes a la calidad laboral (7,28) en relación a los otros dos valores de reputación interna (7,90) y marca empleador (7,79). En cuanto a las variables más críticas, son también tres de las relacionadas con la calidad laboral las que ofrecen los gap más significativos: salario (6,97), motivación y reconocimiento (6,97) y desarrollo profesional (7,15). El orgullo de pertenencia (8,27) es, por el contrario, la variable mejor valorada en cuanto a satisfacción global de los trabajadores de sus empresas.

Por lo tanto, un primer acercamiento para conocer la capacidad de su organización para retener al talento es analizar cómo de satisfechos están los trabajadores de su empresa. ¿Cómo están con respecto a la media de las empresas MERCOSUR y cómo están con respecto a la media del sector?

El segundo resultado que arroja la investigación es que cuanto menos categoría profesional tiene un trabajador, menos satisfecho está. La seducción del poder de la que tanto se ha escrito y hablado parece que se confirma. La satisfacción global por categorías profesionales es de 8,19 entre los directores o responsables de área funcional; 7,75 entre los mandos medios; 7,71 entre el personal cualificado y 7,71, también entre los empleados y operarios. Las variables críticas para los mandos intermedios son el salario y la conciliación, mientras que para el personal cualificado es el liderazgo de la Alta Dirección y para empleados y operarios varias son críticas, destacando el desarrollo profesional y la motivación y reconocimiento.

El estadounidense Gary Hamel y el indio C.K. Prahalad, revolucionaron el mundo de la estrategia cuando en 1990 presentaron el concepto de *core competencies* o competencias centrales, que son aquellas cosas que una organización sabe hacer bien, y que constituyen la fuente de las ventajas competitivas. Estas capacidades esenciales proveen valor a los consumidores, son difíciles de imitar y suelen poder aprovecharse en una variedad de productos y mercados. La satisfacción de todos los trabajadores es clave, pero reconocer en qué trabajadores descansan esos componentes esenciales y medir su grado de satisfacción no parece mala idea, unido a saber detectar dónde se encuentran estas bolsas competen-



ciales fuera de mi organización para, llegado el caso, seducirlas y atraerlas.

Otro resultado que arroja la citada investigación es que partiendo de un análisis *cluster*<sup>52</sup> se pueden identificar cuatro tipologías de trabajadores basándonos en el comportamiento que tienen en su organización. De este análisis se concluye que hay una primera tipología formada por los trabajadores comprometidos (40,9%) del total, la segunda tipología son los trabajadores satisfechos (38,5%) seguidos de los desvinculado emocionalmente de su organización (16,3%) y , por último, los trabajadores en deserción (4,3%)

Al hilo de estos datos, choca en primer lugar que un 20% de los trabajadores están desvinculados de su organización o en deserción; si como dice Jorge Valdano, «una organización es un estado de ánimo», que un 20% de una organización ya no estén con «ánimo» no son buenas noticias.

Ahora, al menos a nosotros, nos llama más la atención que un significativo porcentaje de casi el 40% se sienten satisfechos, pero no comprometidos con su organización. Ahí consideramos que se abre un reto para la gestión de personas en el futuro, pasar de la satisfacción al compromiso como clave para retener el talento.

Un cuarto resultado es la confirmación de que la satisfacción lo explica todo. La satisfacción es el único factor o dimensión independiente con el cual correlacionan todas las variables analizadas en el informe MERCO. A este resultado se llega a través de un ARM (análisis de regresión múltiple)<sup>53</sup>.

El orgullo de pertenencia, un salario coherente con la función desempeñada y la motivación y reconocimiento son las tres variables de talento más importantes en la satisfacción global.

Por lo tanto, en base a esta investigación podemos concluir que para vincular y atraer talento la satisfacción es clave

---

<sup>52</sup> El análisis *cluster* es un conjunto de técnicas multivariantes utilizadas para clasificar a un conjunto de individuos en grupos homogéneos.

<sup>53</sup> El Análisis de Regresión Lineal Múltiple un modelo econométrico que permite saber cuánto pesan una serie de variables independientes a partir de un variable dependiente nos permite establecer la relación que se produce entre una variable dependiente Y y un conjunto de variables independientes (X1, X2...XK).

y que las variables que más inciden en la satisfacción son el orgullo de pertenencia, el salario coherente y la motivación y reconocimiento.

Otro hallazgo de la investigación ha sido la asociación entre las variables de talento y la tipología de los trabajadores. Mediante la utilización de un AFC (análisis factorial de correspondencias)<sup>54</sup> se pudo establecer qué variables de talento determinan la adscripción de los trabajadores a una determinada tipología.

En este sentido existen unas variables de naturaleza funcional que son bien valoradas por cualquier tipología de trabajadores como un salario coherente, la igualdad y la diversidad, la relación con los mandos, el trabajar en una empresa admirada por sus valores, gestión y resultados, y que la empresa esté en un sector atractivo para trabajar.

Otro grupo de variables se explican en términos de bienestar laboral y solo son bien valoradas por los empleados satisfechos y comprometidos como el reconocimiento como buen empleador, el liderazgo de la Alta Dirección, que sea recomendada por los que la conocen, el estar identificados con el proyecto empresarial, los valores éticos y profesionales y el orgullo de pertenencia.

Por último, hay un grupo de variables que se vinculan con la identificación con la organización y solo son valoradas por los trabajadores comprometidos con la empresa, son la motivación y reconocimiento, el desarrollo profesional, la conciliación y beneficios sociales y la capacidad para atraer talento.

Por lo tanto, podemos concluir que:

- Hay una elevada correlación entre las variables que utiliza MERCO Talento y el grado de satisfacción de los trabajadores en España, por lo que parece una buena base de partida.

---

<sup>54</sup> El AFC es una técnica de análisis estadístico multivariable que analiza las relaciones de interdependencia entre variables. El AFC permite descubrir afinidades entre dos conjuntos de variables, presentados en forma de tabla de contingencia, tanto de frecuencias como de valores medios.

- En los valores de satisfacción global media el de reputación interna (7,90) es más alto que la calidad laboral (7,28) y la marca empleador (7,79).
- La satisfacción de los trabajadores aumenta con su categoría profesional.
- El análisis cluster permitió formalizar una tipología de trabajadores en función del comportamiento en la organización y que divide a los trabajadores en cuatro categorías: comprometidos (9,02 en base 10), satisfechos (7,59), desvinculados (5,85) y en deserción (3,11).
- La satisfacción parece ser la clave de todo, con ella correlacionan todas las variables analizadas.
- Las variables de orgullo de pertenencia (19,2%), un salario coherente con la función desempeñada (14,2%) y la motivación y reconocimiento (13,4%) son las variables de talento con más peso en la satisfacción.
- Hay diferentes variables de talento que determinan la adscripción de los trabajadores a una determinada tipología.

En definitiva, del análisis MERCO Talento 2015 se deduce que en la mayor parte de las mejores empresas tienen unos trabajadores razonablemente satisfechos, pero que incluso en estas empresas el talento comprometido es solo del 41% y por ahí se nos abre una vía para trabajar en el futuro. Porque frente a la satisfacción que supone según la RAE, «el cumplimiento del deseo o del gusto»; el compromiso es «una obligación contraída» en su primera acepción y «una palabra dada», en su segunda.

## TALENTSTREET ENTRA EN LAS EMPRESAS PARA MOSTRAR CÓMO SON DESDE DENTRO

Mónica Gálvez

*Directora editorial. Custommedia.*

*Editora. TalentStreet*

Habían pasado más de diez años de difusión de Equipos&Talento cuando en Custommedia decidimos trabajar en el desarrollo de una iniciativa especializada exclusivamente en el *Employer Branding* y que se llamaría Talent Street. Creíamos que podíamos contribuir a la innovación en la comunicación del *Employer Branding* de las grandes y medianas empresas en nuestro país.

Pero vayamos un poco más atrás en nuestras vidas profesionales para entender mejor el propósito de Talent Street. Custommedia había arrancado su actividad como gestora de contenidos unos años antes del lanzamiento de Equipos&Talento. Creábamos publicaciones —entonces todavía en papel— para la comunicación interna a empleados o externa a clientes e instituciones de varias compañías. Trabajábamos codo con codo con nuestros clientes en la definición de los objetivos comunicativos, en caracterizar al público al que iba dirigido y en crear secciones, contenidos concretos, imagen gráfica o formato de dichas publicaciones. Recuerdo esos años, la década de los 80, con cierta nostalgia sobre todo porque como periodista de vocación creo que disponíamos de más tiempo para recrearnos en cada pieza. Aunque reconozco que quizás tenga también algo que ver con que recuerdo mis primeros años profesionales con mucho cariño.

Desde entonces, nuestra actividad de comunicación corporativa para terceros creció en paralelo al nacimiento de revistas dirigidas a un público profesional como Equipos&Talento, que vio la luz en el año 2001.

A las revistas en papel se le sumaron las primeras *newsletters* digitales con contenidos periódicos, los blogs especializados, los *sites* y las incipientes redes sociales. El mundo digital venía a ofrecer un sinfín de posibilidades comunicativas mucho más ágiles y de coste más reducido. La comunicación audiovisual puso el último color a una paleta que había ido ampliando su gama.

Hecha esta contextualización volvamos al año 2015, cuando nos planteamos la creación de un canal TalentStreet que nos permitiera poner al servicio de las empresas nuestro *know how* en comunicación corporativa para acompañarlas en explicar y difundir sus historias como empleadores.

Estábamos convencidos de que los tiempos habían cambiado y de que el talento demandaba mensajes renovados mucho más frescos, ágiles y en formatos menos textuales y más audiovisuales. A esta realidad se le sumaba el hecho de que las empresas tenían una necesidad creciente de hacer llegar sus mensajes de lugar de trabajo y requerían de contenidos que estuvieran a la altura de sus compañías.

El *marketing* ha llegado a Recursos Humanos para quedarse. Hasta hace poco veníamos colaborando con los profesionales de recursos humanos en su comunicación interna pero habíamos ido detectando su necesidad de contar con un *partner* especializado en comunicación que les acompañara también en la generación de contenidos de talento para un público externo a su compañía. Había que renovar los *microsites* de «Trabaja con nosotros», «Empleo» o «Careers» de sus *webs* que se basaban en exclusiva en mensajes textuales demasiado extensos y contar con contenidos frescos y llamativos para sus LinkedIn, Youtube y otras redes de empleo en las que tuvieran presencia. El mundo *online* imponía sus reglas y generaba infinitas oportunidades para llegar y seducir al talento.

Porque aunque el término *employer* se haya acuñado en un momento relativamente reciente de nuestra historia, ya había indicios de la voluntad de atraer y fidelizar al talento

en las ofertas de trabajo que se publicaban por centenares en los diarios de mayor tirada del siglo pasado o en los discursos a sus empleados de los directores generales o consejeros delegados en las convenciones anuales de sus empresas desde hace décadas, por ejemplo. Pero los tiempos han cambiado y el mundo se ha hecho más pequeño, el tiempo más rápido y los profesionales más críticos.

Repasemos brevemente los cambios que han sufrido todos los elementos de la comunicación en lo que se refiere al *Employer Branding*: emisor, receptor, mensaje, canal y ruido. El emisor, la empresa, se ha transformado radicalmente en los últimos años. A los empleadores que lucían sus mejores galas cuando hablaban de trabajo para toda la vida, cerca de casa, con horario partido y funciones conocidas y sin grandes cambios, se contraponen ahora un empleador flexible, global, con proyectos interesantes, cambiantes, adaptados a las circunstancias personales del talento...

El receptor, el talento, es mucho más crítico y valora poder dejar su huella en los trabajos que desarrolle, activar su iniciativa, moverse, relacionarse colaborativamente con sus equipos, desarrollar proyectos transversales, globales, etc.

Los canales se han multiplicado y han introducido novedades tan importantes como la interactividad, la bidireccionalidad y un crecimiento exponencial de la difusión de los mensajes gracias a la comunicación social.

Por último, hay que considerar también un creciente ruido en la comunicación, con mensajes multiplicados por mil, que llegan desde emisores múltiples y que a menudo transmiten mensajes diferentes e incluso en ocasiones contradictorios.

Y nació TalentStreet, el lugar donde acercarse a las marcas de talento. En ese contexto nació TalentStreet, una plataforma de *Employer Branding online* y *offline* dispuesta a convertirse en un referente en la transmisión de la marca de talento de las mejores empresas en las que trabajar en nuestro país.

En su apartado «Visual Companies» ofrece un panorama audiovisual de cómo se trabaja en empresas como Gas Natural Fenosa, LG, Adecco, Endesa, Vodafone, Bankinter, Generali, Liberty Seguros, Kiabi, Affinity Petcare, o la propia PeopleMatters, que muy amablemente me ha invitado a redactar este capítulo.

En este lugar el talento puede adentrarse literalmente en sus oficinas y «sentir» cómo se trabaja en estas compañías. El verbo sentir no está utilizado aquí de forma metafórica porque la magia del lenguaje audiovisual nos provoca desde un vello erizado por una sintonía o una música a la emoción del sencillo gesto de un empleado.

Se trata de un lenguaje maduro en la transmisión de las marcas y producto comercial pero poco utilizado hasta ahora en las marcas de talento, aunque igual de eficaz.

La frase de una imagen vale más que mil palabras se multiplica por mil en el caso de la imagen animada o vídeo y más si tratamos de llegar a la emoción de las personas. Y algunos de nosotros nos preguntamos. ¿Cómo hemos podido pasar tantos años tratando de convencer solo con argumentos racionales a una persona de que trabaje con nosotros (una decisión de gran trascendencia para su vida) y sin embargo los publicistas tuvieran tan claro que para vender bien una bebida refrescante o un desodorante había que apelar a la emoción?

Por eso en los vídeos que denominados «Un día en» de TalentStreet una periodista nos conduce a través de los espacios de trabajo de una compañía explicándonos de forma muy visual y con pocas palabras cómo se trabaja allí y qué ventajas tienen sus empleados. Se trata de mostrarlo realmente (reuniones, relaciones interpersonales, ambiente de trabajo..) más que de contarlo, y para ello participan de forma valiosísima los propios empleados. Ellos, en primera persona, comparten con sus testimonios cómo se trabaja en esa compañía. A menudo son frases cortas que transmiten «ideas fuerza» como internacionalización, bienestar corporativo, innovación, desarrollo, crecimiento personal...

Aunque volveremos a la idea de la participación de los empleados en la elaboración del mensaje, no me gustaría pasar por alto que sea una periodista la que conduce el mensaje a través del entorno de trabajo. La participación de una conductora ajena a la propia empresa confiere de atributos de independencia y objetividad al mensaje, que todos sabemos que incrementan la credibilidad del mismo. Este efecto no se produce de manera racional y como consecuencia de una reflexión en la mente de los espectadores, sino que el

mecanismo es mucho más subliminal, pero lo cierto es que funciona.

Historias explicadas por sus protagonistas. La participación de los empleados en la transmisión del mensaje de talento de una organización confiere de una mayor credibilidad al mensaje.

Como todos sabemos, la fuente de una información es crucial a la hora de valorar su verosimilitud y cuando hablamos de *Employer Branding* no hay mensajes más poderosos que los vertidos por los propios empleados. Si a eso le añadimos la frescura del formato, el impacto de un mensaje puede llegar a estar a años luz de otro. No tiene la misma potencia un texto en el que una compañía explique que desarrollan iniciativas para cuidar la salud de sus empleados que el fragmento de un vídeo en el que se ve a un grupo de empleados corriendo a mediodía en un descanso de su trabajo y una música de fondo que nos evoque superación, espíritu de equipo y hábitos saludables.

La segmentación de mensajes dirigidos a públicos diferentes es también otro de los objetivos que cumple la participación de diferentes empleados. Cuando eres un *millennial* y te habla a cámara otro *millennial*, el nivel de identificación con el mensaje es infinitamente mayor que cuando un director general nos transmite que en su compañía están apostando por el talento joven.

Es importante que no estén solo representados los directivos puesto que la aportación de empleados de base, de mandos intermedios y la mayor diversidad en cuanto a género, edad, nacionalidad, etc. será una clave para dotar al contenido de un mayor realismo.

La idea de los empleados como embajadores de la marca de talento de las organizaciones es crucial en TalentStreet. Participan en los vídeos de «Un día en», son los protagonistas de los *storytelling* fotográficos que elaboramos para todas las compañías que forman parte del programa y más allá de TalentStreet creemos que en el futuro jugarán un papel importantísimo en la atracción y fidelización del talento. Tanto en *webs*, como en blogs, foros y redes sociales, el talento más joven busca opiniones de empleados a la hora de valorar la posibilidad de trabajar en una empresa.



## EL ESPACIO DE TRABAJO TAMBIÉN TRANSMITE MENSAJES MUY PODEROSOS.

Otro de los factores del éxito de TalentStreet radica en que, como comentábamos, entra dentro de las propias empresas para mostrar desde dentro cómo son. Y al entrar dentro comparte los espacios en los que se desarrolla el trabajo en esas organizaciones. En mis múltiples años de experiencia como periodista siempre me ha maravillado el hecho de que a los dos minutos de entrar en cualquier empresa para realizar una entrevista a uno de sus directivos ya podía sentir el ambiente que se respiraba en dicha empresa. Me imagino que se trata de un intangible como lo que denominamos cultura empresarial y que podía ser tachada de dinámica, conservadora, innovadora, joven, loca, opresiva, gris... He visitado empresas en las que creo que hubiera encajado para trabajar y otras en las que me parecía que no habría encajado.



Y encajar creo que es el verbo adecuado porque cuando hablamos de talento y de organizaciones está claro que, aunque la diversidad sea un valor para todas ellas, hay personas que encajan en la manera de hacer de unas organizaciones y organizaciones que encajan en la manera de ser algunas personas.

Pero lo que está claro es que el espacio de trabajo es importante. Debe ser amplio, luminoso, saludable... Y sí además está customizado, cuenta con espacios diferenciados para el trabajo individual, las reuniones formales, la creatividad en equipo, la colaboración, el ocio y el descanso... Son factores ganadores seguro y que hay que poner en valor cuando lo que buscamos es atraer al talento.

## NADA DE FOTOS FIJAS, COMUNICACIÓN CONTINUADA O COMUNICACIÓN CONTINUA

Otra de las características de TalentStreet es que permite a las organizaciones transmitir contenido de talento de forma continuada. En la actualidad, los canales *online* que no generen actualizaciones diarias son considerados como muertos por sus usuarios y de ahí a que se incremente la necesidad de contar con contenidos frescos y nuevos con una periodicidad muy corta en el tiempo.

En la información que transmite TalentStreet del talento de cada organización, al mensaje audiovisual, textual y al *storytelling* fotográfico se le van añadiendo toda una serie de informaciones actualizadas sobre los reconocimientos y premios que va ganando esa empresa, iniciativa que desarrollen en materia de gestión de personas, etc. lo que permite mantener al día su imagen de marca como empleador.

La recomendación desde estas páginas para todas las empresas preocupadas por su *Employer Branding* es que generen y transmitan contenidos específicos de talento por redes sociales (LinkedIn, Twitter, Facebook, Youtube). Y, por supuesto, que difundan su *Employer Branding* a través de TalentStreet. A corto-medio plazo verán los resultados.

## EL *STORYTELLING* PARA COMUNICAR MI MARCA COMO EMPLEADOR<sup>55</sup>

Carlos Crespo  
*PeopleMatters*

Parece un concepto muy novedoso en el mundo del marketing pero lo cierto es que es una técnica utilizada desde hace mucho tiempo por las empresas para difundir mensajes y acercar las marcas a las personas. El *storytelling* es el arte de contar historias que generen una conexión emocional con el público objetivo. Cada vez son más las compañías que aplican esta técnica en el área del *Employer Branding* con el objetivo de atraer y comprometer el talento.



---

<sup>55</sup> Publicado en *Capital Humano* (junio 2015).

No se trata de vender, sino de emocionar. Las historias son fáciles de recordar y ésta es la premisa de la que parten las compañías que utilizan el *storytelling* para llegar a su público objetivo. Sin duda constituye una de las herramientas más eficaces para conectar con potenciales clientes ya que humaniza a las marcas y hace que las personas se identifiquen con ellas.

Vivimos en un mundo cambiante donde cada vez tenemos más canales de comunicación y, por ende, más posibilidades de llegar a nuestra audiencia. Sin embargo, el exceso de información hace que cada vez sea más difícil captar la atención de los destinatarios. Para tener éxito, cobra una importancia crítica lo que decimos. Por ello, los mensajes deben ser auténticos, cercanos y diferenciales. Si aplicamos el *marketing* a la gestión de personas, debemos mantener una coherencia de mensajes, saber trasladarlos dentro y fuera de la organización, y en línea con la marca comercial de la compañía para gestionar la marca como empleador. En este sentido, el *employer storytelling* es una herramienta que puede ayudarnos a través de la narración de historias.

Pero, ¿qué es una historia «corporativa»? ¿por qué es importante? ¿qué hace que sea diferente? Una buena historia puede acercar nuestra compañía a nuestro público objetivo y dejar una impresión duradera y memorable.

## *EMPLOYER STORYTELLING*

Es una manera efectiva de poner cara a las compañías y mostrar cómo son por dentro. Se utiliza para transmitir una imagen de la empresa lo más cercana posible a la realidad y tiene la capacidad de proporcionar a nuestra audiencia una idea de lo que podría ser trabajar en ella. Sus principales valores se pueden proyectar en un formato que inspire y atraiga a nuestro público y, además, es una técnica que funciona porque apela a la honestidad. ¿Cuántas veces nos hemos topado con textos corporativos en portales de empleo, redes sociales, folletos, etc. que son planos, puramente informativos y no consiguen destacar aspectos diferenciales de lo que es una compañía? Es necesario impactar en los candidatos,

ofrecerles contenido que se aloje en su subconsciente y que ayude a identificar a una empresa como atractiva desde el punto de vista de empleadora.

Pero, ¿qué historia puedo contar de mi empresa? Hay tantas historias como empleados, ya que cada uno de ellos contribuye de alguna manera a la creación de la cultura única de nuestra compañía. El CEO o el director de Recursos Humanos podrán ser más influyentes, pero los empleados más *juniors* también tienen cosas que contar por el hecho de vivir el día a día de la compañía y compartir sus valores.

Cuando los candidatos buscan información sobre un empleador quieren saber cuál es la reputación de la compañía, la cultura, la gente que trabaja allí o si los salarios son competitivos. Con la irrupción de los nuevos canales y plataformas sociales, obtienen cada vez más información de las compañías a través de sus empleados. En muchas ocasiones, los mensajes que lanzan una empresa en aras de comunicar su marca como empleadora son recibidos con cierto escepticismo por parte de los candidatos, por lo que los profesionales de una empresa pueden ser muy efectivos de cara al reclutamiento.



A todo el mundo le gusta escuchar buenas historias y, si son lo suficientemente interesantes, inspirarán a todos, desde los profesionales de la organización hasta los potenciales candidatos. Para que una compañía sea percibida como algo más creíble, el *storytelling* debe ser capaz de mostrar fortalezas y debilidades de dicha compañía. Algunos aspectos a considerar:

- Es importante destacar aquello que es único en una compañía.
- Ser lo más concreto posible.
- Adaptar la historia al público objetivo.

## CONVERTIR A LOS EMPLEADOS EN *STORYTELLERS*

Cada vez son más las compañías que involucran a sus profesionales en la tarea de comunicar su marca como empleadoras. Son los embajadores de marca, de los que tanto se habla en el área del *Employer Branding*. Ellos mejor que nadie son capaces de transmitir cuál es la cultura de la compañía en la que trabajan, qué valores tiene, qué beneficios sociales ofrece o si existe la posibilidad de desarrollar una carrera profesional dentro.

¿Por qué no animarles a que cuenten historias de la organización? Al fin y al cabo, los profesionales de una compañía son una fuente de historias: una persona que haya superado dificultades, alguien con muchos años de antigüedad, un empleado que ha conseguido algún logro significativo.

No importa cuál sea el negocio al que se dedica una empresa ya que las personas que trabajan en ella tendrán algo que contar.

## IDENTIFICAR *INFLUENCERS* EN LA COMPAÑÍA

El boca a boca es una de las herramientas más valiosas que una marca puede implementar y con la introducción de las redes sociales nunca ha sido más fácil para una organización utilizar esta estrategia para el beneficio de su marca. Unos pocos profesionales influyentes pueden ayudar a una empresa a tener éxito en sus estrategias de reclutamiento. Un estudio realizado en 2013 por TNS y LinkedIn puso de manifiesto que el 58% de los empleados estaba orgulloso de su compañía y estaría dispuesto a hablar de ella con personas que no forman parte de la organización. Además, añade que el 53% de ellos la recomendaría por tener una buena experiencia de trabajo. Por ello, se torna necesario identificar quiénes son las personas más influyentes en la compañía para formarles en el uso correcto de las plataformas sociales.

Muchas campañas de éxito en social media están basadas en el *storytelling*: permiten a los candidatos acercarse a una organización a través de los ojos y las experiencias de los empleados actuales, lo que supone una buena manera de transmitir la cultura de una compañía. Cuando los empleados comparten historias reales sobre su trabajo, sus compañeros o sus experiencias diarias, los candidatos pueden imaginar esa experiencia y entender por qué esa compañía es un lugar ideal para trabajar.

## OFRECER INCENTIVOS PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN

Es recomendable compensar a aquellos profesionales que comparten sus experiencias y mensajes de marca y redirigen talento de sus redes sociales a la empresa, ayudando a agilizar los procesos de selección. O a aquellos otros que se prestan a ponerse delante de una cámara para grabar un vídeo en el



que relatan sus experiencias. Ofrecer a los candidatos historias que reflejen que una empresa es un gran lugar para trabajar puede ser una estrategia eficaz de reclutamiento, así que, reconozcamos esta labor a nuestros colaboradores «*storytellers*».

## CASOS DE ÉXITO

El *storytelling* permite a las empresas conectar de una forma distinta con su audiencia. Un punto de contacto que puede materializarse a través de imágenes, textos o vídeos. La creatividad cobra mucha importancia cuando se crea una historia, y es fundamental trazar un relato que potencie el lado emocional de la marca, provocando experiencias positivas y causando un impacto que consiga que el recuerdo de dicha historia perdure.

### **Balay**

Empresa aragonesa dedicada a la fabricación de electrodomésticos, aplicó con mucho acierto la técnica del *storytelling* apelando a las emociones de empleados y potenciales candidatos. La compañía apostó por la realización de un vídeo que apareció en televisión como un spot publicitario. Tardó muy poco tiempo en viralizarse en redes sociales. Actualmente cuenta con más de 18.000 reproducciones en YouTube y varias publicaciones se hicieron eco de la campaña.

El protagonista es Luis, un jubilado de Balay que vuelve a la fábrica donde trabajó durante muchos años. Le acompaña su hija, actual empleada de la empresa. Durante el camino a la fábrica, Luis le confiesa la emoción que le produce volver allí con frases como «Balay fue mi segunda casa» o «Allí pasé más de treinta y tres años». Una vez llegan al que fue su lugar de trabajo, Luis explica a su hija cómo trabajaba mientras antiguos compañeros se acercan a saludarle. De pronto, el protagonista recibe una grata sorpresa cuando, inesperadamente, parte del equipo de la fábrica despliega una pancarta en la que se puede leer «Gracias, Luis». Después, todos se acercan a abrazarle.



Es un vídeo que no dura más de minuto y medio pero que muestra una historia que consigue llegar al espectador. Es la historia de un homenaje a un ex empleado; el agradecimiento de sus ex compañeros y el reconocimiento por los años de dedicación en Balay. El vídeo tiene un componente emocional importante que consigue que aquel que lo vea pueda ponerse por un momento en el lugar de Luis, el jubilado que vuelve al lugar donde ha trabajado la mitad de su vida.

En definitiva, un ejemplo de *storytelling* muy bien aplicado a la marca como empleador que reivindica el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la compañía.

### **Unilever**

El caso de Unilever es otro ejemplo de cómo involucrar a tus empleados ayuda en la comunicación de la marca como empleadora de una compañía. En este caso, la empresa apostó por dar voz a los profesionales que se habían incorporado a la compañía a través de su «*Trainee Program*» para mostrar qué supone trabajar allí.

Esta multinacional lanzó la campaña «*Unilever Made by you*», en la que jóvenes profesionales contaban sus experiencias en primera persona. «La historia de Alfonso», así lleva por título uno de los vídeos que realizó la compañía. En él, su protagonista habla sobre una experiencia concreta que vivió en Unilever: se apuntó junto a unos compañeros de trabajo a la carrera «Iron Man» de Niza, una de las competiciones deportivas más exigentes que existen a nivel físico. Alfonso cuenta cómo fue la preparación, cómo entrenaba y sus dudas antes de la competición: «La primera vez que oí hablar de esta carrera me pareció algo imposible», «Pensé: si puedo hacer esto, puedo hacer cualquier cosa». Durante el vídeo se pueden ver imágenes de la competición con la narración del empleado, que concluye su relato apuntando que el hecho de trabajar en Unilever fue esencial para su preparación en esta carrera. «Mi jefe y mis compañeros me apoyaron en todo momento», señala. Y al final, la moraleja del vídeo: «Trabajando en Unilever he conocido a mucha gente, he crecido profesional y personalmente. Pero sobre todo he compartido experiencias con grandes personas», dice su voz en off mien-

tras se muestra el momento en el que el protagonista llega a la meta y es recibido por sus compañeros.

«La historia de Alfonso» es otro ejemplo de la aplicación del *storytelling* al *Employer Branding*. Mensajes claros, cercanos y diferenciales que llamen la atención del talento. Seguramente mucho más efectivos que un folleto en una Feria de Empleo por su capacidad de ser recordado.

## CONTEMOS HISTORIAS

El *storytelling* se utiliza para muchos propósitos. Internamente, el objetivo es reforzar el sentimiento de pertenencia. Externamente, se intenta mostrar cómo va a ser trabajar para una compañía. Sin duda, constituye un método eficaz para comunicarse y construir la imagen de marca como empleador.

Que los empleados sean el rostro de la compañía ante miles de personas es una herramienta muy potente a la hora de que ese colectivo se sienta parte activa e integral del proyecto. Hacia afuera, estos mensajes positivos crean inconscientemente en todos nosotros un sentimiento favorable hacia esa compañía.

Por lo tanto la clave está en buscar cuáles son los aspectos que vale la pena comunicar, los elementos que pueden crear orgullo o identificación, tanto para la gente que trabaja dentro de una compañía como para la que busca información sobre ella. El *storytelling* puede ser una herramienta muy útil dentro de una estrategia de *Employer Branding* para atraer, emocionar y persuadir al talento objetivo. Entonces, ¿por qué no contar historias?

## EL VALOR DEL EMPLEADO: CONSTRUYENDO DIGITALMENTE MARCA DE EMPLEADOR

Olga Lupión

*Directora de Atracción y Desarrollo de Talento. Securitas Direct*

¿Qué ocurre cuando no eres Google, ni Amazon... ni siquiera eres una *startup* que inicia una prometedora trayectoria de éxito? y sin embargo tienes una gran historia que contar... Es posible que muchos de nosotros hayamos tenido la fortuna de trabajar en compañías donde los candidatos valiosos estaban deseosos de incorporarse a nuestros procesos de selección. Existía un alto reconocimiento de marca, «el efecto gran compañía» funcionaba a la hora de atraer profesionales valiosos y los profesionales, internamente, se sentían como un cuerpo de élite en el mercado laboral.

Cuando el contexto es otro, y la compañía no goza de esa posición privilegiada, mostrarse sexy para atraer al perfil de candidato que necesitas y generarle el deseo por postularse a tus ofertas? o ¿cómo sofisticar tus métodos de seducción para competir en el mercado por el talento?

Querer jugar en la Champions League sin ser el equipo de las estrellas, tiene su aquel... En ello está querer descubrir tu valor, tu talento diferencial en términos de personas y darlo a conocer. Ese fue el punto de partida de la nueva estrategia de talento de Securitas Direct-Verisure Group, una magnífica organización con un «*low profile*» en comunicación de compañía, que no de marca, a quien el mercado de productos y servicios reconoce como líder en tecnología de alarmas.

La nuestra es una historia que sorprende, seduce y de la que los profesionales pueden sentirse orgullosos.

Securitas Direct, multinacional líder en Europa en comercialización y monitorización de alarmas inteligentes, con presencia en más de 14 países, y una plantilla de 9.000 profesionales en el mundo, dedica su día a día a proteger millones de hogares y negocios.

En una de las más prestigiosas escuelas de negocio, el profesor insistía a sus alumnos en que lo complicado no era verse seducido por una compañía que ya era grande, sino por aquellas con menor peso que, sin embargo, tenían un potencial enorme de crecimiento, y en las que uno mismo pueda visualizarse como pieza fundamental para hacerla más grande.

Y ese era el reto para el área de Recursos Humanos de Securitas Direct: transmitir al mercado laboral que somos una gran compañía, con un desafío de crecimiento en un momento de mercado extraordinario, con un proyecto ambicioso, donde cabe el desarrollo de nuestros profesionales y donde los candidatos con talento pueden encontrar un universo de oportunidades acompañando al negocio.

De la mano de los mejores expertos en esta materia, como directores de orquesta, trabajamos con PeopleMatters para desarrollar un ejercicio de Marca de Empleador, tanto hacia el mercado y los candidatos, como internamente para dar a conocer a nuestros empleados y generar ese orgullo de pertenencia sirviendo a los dos propósitos fundamentales: atraer y retener el talento.

De todo el proceso metodológico, resaltaría dos desarrollos o resultados finales:

- La imagen de empleador y su visibilidad a través de un desarrollo digital.
- La capacidad que todos, como profesionales de una compañía, tenemos para recomendar nuestra organización, productos-servicios y, más allá, hacer vivir la experiencia cliente.

Con el objetivo inicial de crear nuestra imagen de empleador, una primera fase analítica buscando la respuesta a preguntas como:

- ¿Quién es Securitas Direct? Nuestra historia, nuestros éxitos, nuestra visión y desafíos futuros...
- ¿Cómo se nos percibe?, como compañía, en relación con nuestros competidores, con nuestros *partners*, con nuestros *target* de talento...
- ¿Cómo son nuestros competidores de mercado en esa pugna por el talento? ¿qué imagen ofrecen de sí mismos?
- ¿O cómo son aquellos a quienes queremos seducir para que se incorporen a nuestro proyecto?

Obtener las respuestas adecuadas a las preguntas anteriores requería seguir un proceso ordenado y minucioso. Así, un equipo multidisciplinar de diversas áreas de la Compañía se encargó de llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Estudiamos y entendimos aquellas características de los candidatos que queríamos seducir, estableciendo cuatro grandes perfiles que nos ayudarán en el proceso de transformación y aceleración del negocio: un perfil transformador, otro de liderazgo en la comercialización, un tercero de generación de una tecnología innovadora y los asociados a procesos basados en la experiencia cliente.
2. Aludiendo a la diversidad generacional, a las características psicoprofesionales, así como la experiencia, o a aquellos factores que más les motivan en el panorama laboral, hemos descubierto las palancas de atracción con las que contábamos.
3. Solo faltaba contarlos a través de medios y canales afines a ellos. El primero de ellos y uno de los más importantes por su protagonismo en lo digital, fue la *web* de empleo de Securitas Direct. Así, nos embarcamos junto con nuestros colegas de *marketing*, socios extraor-

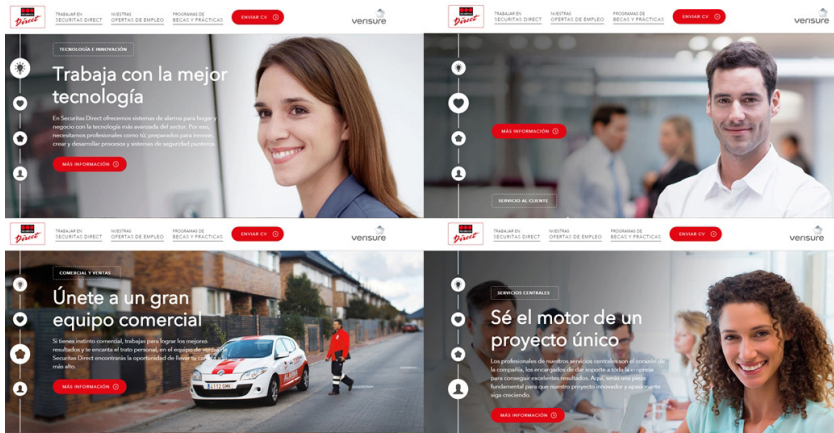
dinarios en este proceso, en la aventura de desarrollar una página en la que poner en valor lo aprendido en el proceso de trabajo sobre nuestra marca empleadora o *Employer Branding*. [www.securitasdirect.es/empleo/](http://www.securitasdirect.es/empleo/).



Replanteamos la arquitectura y diseño de una página que refleja los estándares de navegación, usabilidad y *responsiveness*, atendiendo a los siguientes criterios fundamentales:

- Mostrar «cómo somos realmente en Securitas Direct» de manera que el candidato pueda sentir que está visitando una página de verdad, tener información clara e inmediata sobre nuestra propuesta diferencial de valor, reconocerse en nuestros ambientes de trabajo, en fotografías y testimonios de personas, empleados reales, que actuaron como embajadores de nuestra marca, mantenerse al día en contenidos, premios, programas de jóvenes talentos y prácticas profesionales...
- Por otra parte, diseñar de forma casi poliédrica las distintas caras de nuestra oferta de valor para la diversa tipología de candidatos que queremos atraer, de forma clara, directa, ordenada. Ofreciendo la posibilidad de entender cada ámbito de la organización según los intereses profesionales de quien nos visita. Con *claims* que dicen mucho de nosotros. Todo ello de forma muy visual e intuitiva, reutilizando recursos disponibles en la organización y con la participación y representación

de todos los grupos de empleados. Sintiéndonos orgullosos de nuestra misión como «personas que protegemos a personas».



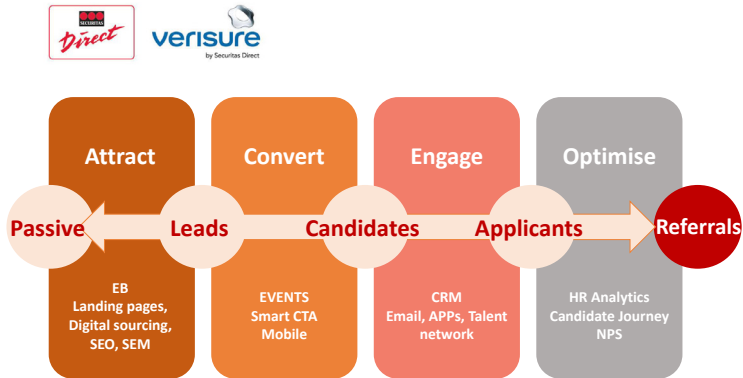
Ya lanzado el nuevo portal de empleo, la fase dos de proyecto, implica dar vida al canal y dotarlo de una inteligencia que nos permita mantener la comunicación con el candidato. Crear un espacio colaborativo, donde el candidato se rete a través de distintas gamificaciones para aprender más sobre nosotros, nuestra tecnología y capacidad de innovación, donde nosotros podamos articular diversas pruebas que nos permitan conocer su grado de compatibilidad con nuestra cultura y ADN o conocer sus motivaciones. A través de este ejercicio, podemos interactuar y comunicarnos con él, aconsejarle con pequeños contenidos a lo largo de su proceso de búsqueda de empleo, o hacerle partícipe aquellas fases de nuestros *assessments* que podemos aplicar *online*, conocer su grado de satisfacción con nuestro proceso, invitarles a próximos eventos... Tal vez, si no pudo convertirse en empleado, quiera al menos convertirse en cliente.

Todo el contenido y el proceso se acompaña con música y vídeos sobre nuestra compañía, buscando hacer la experiencia con nosotros más amena y seductora, al tiempo que aproximarle a la realidad de Securitas Direct .

El objetivo era construir un espacio en el que hablar de Securitas Direct en diálogo con el candidato.

No todo ha sido trabajar hacia el exterior, también lo hacemos para definir una oferta de valor para el empleado,

nuestro *target* interno. Dada la dificultad que supone seducir a quienes no te conocen, necesitábamos que los empleados actuales mostraran por ellos mismos su capacidad de ser protagonistas en ese proceso de atracción por Securitas Direct.



Proceso Inbound Recruiting de Securitas Direct.

Así nace «Súper Empleados» un programa en el que los empleados aparecemos como verdaderos embajadores de nuestra compañía siguiendo la metodología del NPS (*Net Promoted Score*) y participando activamente en la recomendación de Securitas Direct como lugar para trabajar. En los tiempos que corren, este es un ejercicio de *Employer Branding* fundamental y al alcance de todos.

Superempleados es un programa con el que, solo por trabajar en Securitas Direct, puedes tener beneficios y ventajas exclusivas para ti, tus amigos y familiares.

¡Conviértete en un Superempleado!

- SUPER R Referidos:** ¿Conoces a alguien interesado en instalar una alarma? ¡Haznos llegar su teléfono! Tus amigos y familiares interesados tendrán condiciones exclusivas y tú conseguirás regalos increíbles. [Más información](#)
- SUPER X Experiencias:** Comparte con nosotros las experiencias de tus conocidos con la alarma de Securitas Direct. Si necesitan ayuda, nos comprometemos a darte respuesta prioritaria. [Más información](#)
- SUPER CV Candidatos:** Si sabes quién es el profesional perfecto para alguna de nuestras vacantes, envíanos su CV. Puedes conseguir fantásticos premios ayudándonos a incorporar talento. [Más información](#)

Plataforma Superempleados - Portal del empleado de Securitas Direct.



## ¿RECOMENDARÍA SU COMPAÑÍA COMO UN LUGAR PARA TRABAJAR?

Así como el prescriptor de productos y servicios recomendaría los productos y servicios de su compañía, buscamos generar una misma dinámica entre nuestros empleados como prescriptores de Securitas Direct como empleador. Las encuestas de clima laboral reflejan que la respuesta al NPS de empleador correlaciona directamente con la aceptación de la propuesta de valor que el profesional visiona en su compañía. Si el empleado prescribe se empodera y se siente parte nuclear del proceso de crecimiento mediante su contribución a alcanzar el desafío al que el proyecto se dirige.

A través del círculo de influencia de cada uno de nosotros (familiares y amigos), el empleado recomienda una venta, prescribe un candidato con talento (amigo o conocido) y traslada una experiencia positiva o de mejora de un cliente.

Con este mismo objetivo nos dotamos de un canal interno, digital, a través de la *intranet*, buscando generar un cauce para todas estas oportunidades de forma ordenada y donde poder reconocer al empleado su contribución. Bajo esa pantalla, en la que el empleado registra unos datos esenciales para la prescripción, está la gestión de otros equipos en cada una de las áreas (ventas, recursos humanos o *customer care*), comprometidos con generar la mejor respuesta y condiciones para hacerle sentir orgulloso de su compañía y de valor para el negocio.

Se trata de un programa 100% digital ya que se encuentra ubicado y ordenado en una plataforma tecnológica, con un *workflow* del sistema que permite la gestión de la referencia, así como procesos automáticos de respuesta e informes de monitorización de la actividad orientados a maximizar el valor de la prescripción para la marca Securitas Direct.

## CUATRECASAS: TRANSMITIR EL DIFERENCIAL COMO CLAVE PARA LA ATRACCIÓN

Nuria Rexach

*Responsable de Selección. Cuatrecasas*

Cuatrecasas es una firma de abogados líder presente en más de diez países con un gran equipo de más de 1.500 personas y veintiseis oficinas por todo el mundo. Prestamos asesoramiento jurídico en todas las áreas del derecho empresarial, contando con veinte áreas de práctica y quince grupos sectoriales. Representamos a las mayores empresas a nivel mundial, asesorándolas en sus inversiones en los principales mercados en los que operan y realizando el asesoramiento más sofisticado de cada especialidad, ya sea en el ámbito recurrente como en el transaccional. En 2017, a la vuelta de la esquina, ya hemos puesto en marcha la cuenta atrás para celebrar el primer centenario del despacho; una oportunidad para trascender, para reafirmar los valores que nos han traído hasta aquí e integrar nuestro espíritu innovador y nuestra ilusión para afrontar los desafíos de los próximos años.

El equipo con el que contamos es la clave de nuestro éxito: por ello es estratégico tener y desarrollar el talento que incorporamos anualmente a la firma. Trabajamos para ser pioneros en acciones de atracción del talento y acercar el ejercicio de la abogacía a los estudiantes. Realizamos encuentros institucionales, promovemos e impulsamos nuestra presencia como docentes y realizamos formaciones a través de nuestro Programa Jóvenes Talentos en nuestros centros universitarios de referencia. En el último año hemos impartido un total

de 65 acciones que van desde sesiones de contenido técnico jurídico hasta sesiones orientadas al desarrollo de habilidades, pasando por sesiones *live* dirigidas a conocer el día a día de una gran firma de abogados. En paralelo, hemos creado y ofrecemos programas pioneros en el sector que permiten que cada persona pueda llegar a ser el profesional que quiere ser, entre los que destacamos nuestro programa de abogacía internacional y nuestro programa de doctorado y abogacía.

Actualmente, somos un despacho de abogados referente para muchos estudiantes de derecho. Y los reconocimientos y premios que estamos obteniendo pueden hacernos pensar que hemos recorrido gran parte del camino y que atraer a buenos profesionales es fácil. Sin embargo, captar talento es realmente complejo para nosotros y para todas las firmas de primer nivel.



449 recomendaciones individuales a nuestros abogados  
Best Lawyers, 2017



Top 5 Most Attractive Employers  
Universum & People Matters, 2016



Top 1 en la mayoría de prácticas  
Chambers Global



Firma europea más innovadora en la práctica mercantil  
Financial Times, 2015



Mejor firma en España y mejor iniciativa nacional en diversidad de género  
Europe Women in Business Law Awards, 2015



Líderes en rankings de operaciones  
M&A Rankings

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

### **Miramos dentro.**

- Crece el equipo: después de unos años de contención, en 2015 y tras la crisis económica que atraviesa nuestro país, aparecen los primeros brotes verdes y aumentan las necesidades de incorporación. Dirección, de la mano de Recursos Humanos, anima a los equipos a incorporar y reforzar la base con jóvenes talentos. Cerramos el año 2015 con 141 incorporaciones de abogados y 85 de profesionales de áreas como tecnologías, *marketing*, recursos humanos, finanzas y *assistants*. Incorporamos muchos profesionales, siendo muy exigentes en la entrada y asimismo en la carrera. Talento joven atraído por sectores innovadores que buscan un proyecto muy atractivo y retador a medio plazo sin importarles una carrera de gran alcance (algo que hasta ahora era el principal atractivo que perseguían los jóvenes abogados). Una vez incorporados, nuestro gran reto es formar y mantener equipos cohesionados y comprometidos con el proyecto en un entorno estimulante que permita el desarrollo profesional.
- Un nuevo plan estratégico: la firma afronta grandes cambios con la aprobación de un ambicioso plan estratégico 2016-2020 que marca unas líneas claras de trabajo que definen qué firma legal queremos ser. Nos orientamos a la generación de servicios de alto valor, la carrera y gestión de personas, la internacionalización, la eficiencia y la tecnología e innovación. El plan arranca mediante un exigente programa de implantación marcado por una transparencia máxima y un proceso participativo que requiere la colaboración de todos nuestros profesionales. Un plan en el que las personas tienen un rol esencial.

## Iniciativas emprendidas



### Más formación en técnicas comerciales e interpersonales

Nuevos cursos en la materia e implementación de más herramientas de desarrollo de negocio



### Más oportunidades de trabajo colaborativo

Inclusión de métricas cualitativas de medición en la actividad para fomentar la interrelación entre oficinas, prácticas y alianzas de despachos



### Más iniciativas para mejorar la eficiencia del trabajo y procedimientos

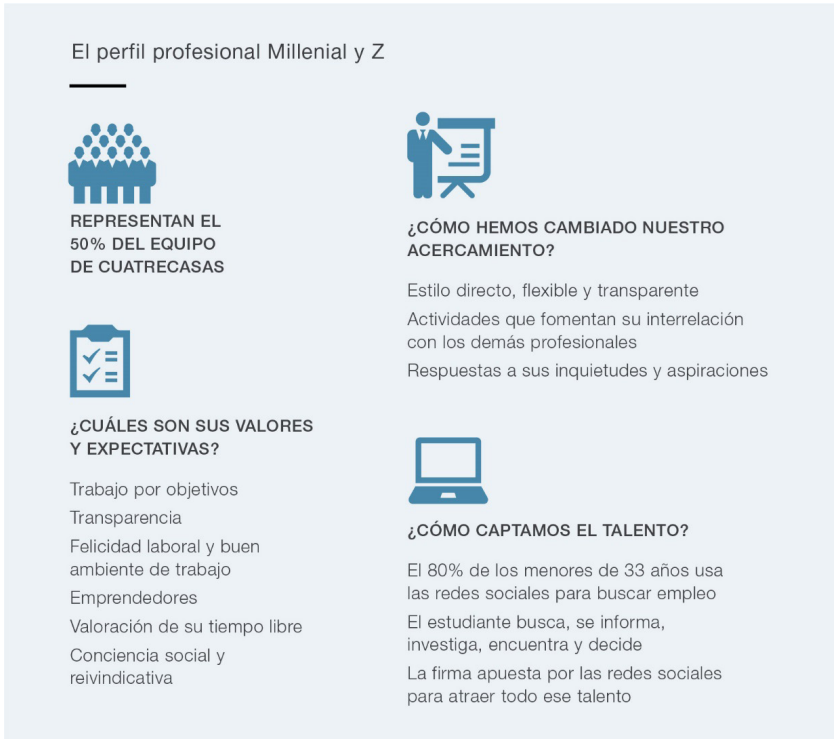
Implantación de la metodología *Lean* y *Legal Project Management* / *Kanban* en nuestros procesos

Cuatrecasas, Plan estratégico 2016.

## Miramos fuera.

- El nuevo acceso a la abogacía: en 2011 se aprueba un nuevo sistema de acceso a la abogacía. En este nuevo marco, los graduados en derecho deben cursar el máster de acceso, hacer unas prácticas de 4-6 meses y superar el examen de acceso a la profesión de abogado para colegiarse y ejercer posteriormente. A pesar de que constituye un buen filtro de vocaciones, se ha reducido sustancialmente nuestro colectivo target, especialmente en estudiantes de dobles grados que optan por salidas profesionales con un acceso más inmediato al mundo laboral.
- Nuevas generaciones: la composición de la firma está cambiando y los profesionales *millennial* y *Z* representan el 50% de nuestros profesionales. Estas nuevas generaciones aportan una nueva percepción de la carrera y mundo profesional y hacen que nos replanteemos cómo atraer y retener el talento. Son jóvenes que buscan trabajar por objetivos, la «felicidad laboral» y la transparencia. Jóvenes emprendedores que

valoran su tiempo libre y con elevada conciencia social. El estudiante es quien busca, se informa, investiga, encuentra, compara y decide.



Análisis de perfiles profesionales, Cuatrecasas, 2016.

- Imagen estereotipada del sector de la abogacía: somos percibidos como un sector clásico y poco dinámico. De corbata, caoba y moqueta —como algunos dirían— asociados a unos valores poco acompañados con los que abanderan las nuevas generaciones.
- Homogeneidad en la imagen de los despachos: entre las principales firmas del sector existe cierta uniformidad en cuanto a la imagen y vivencia profesional que ofrecemos. Al asistir a presentaciones o visitar nuestra página *web* muchos alumnos de la universidad y candidatos nos transmiten que somos todos muy parecidos

y pocos podrían nombrar nuestras diferencias con la competencia más directa... aunque durante y después del proceso parece que... «haberlas haylas».

Por todo ello, a inicios de 2016 nos embarcamos en un viaje en el que, teniendo muy claro el rumbo que estábamos tomando, queríamos analizar cómo éramos percibidos como empresa empleadora y cómo podíamos diferenciarnos. ¿Qué debíamos explicar? ¿con qué atributos se identificaban más nuestros colaboradores? ¿cuáles eran diferenciales y cuáles atractivos para nuestro target? Nuestro objetivo, ser primera opción para los universitarios y aumentar el compromiso de nuestros profesionales a través de nuestra propia esencia, transmitiendo de manera creíble lo que nos caracteriza y centrarnos en lo que nos hace únicos, nuestro diferencial.

Con el viento a favor, formamos un equipo y empezamos este apasionante viaje...

## NUESTRO VIAJE HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE NUESTRA MARCA EMPLEADORA

En un proyecto estratégico como este debíamos contar con el apoyo de la dirección, algo que conseguimos desde el primer momento; dentro del equipo de trabajo han participado con entusiasmo e involucración socios de la firma, uno de los cuales también es miembro del nuestro consejo de Administración.

Desde el equipo que hemos dirigido el proyecto hemos considerado clave impulsar la participación de profesionales de distintas áreas y con diferentes niveles de responsabilidad. Nuestro diferencial tiene que ser real y representar a toda la firma. Un total de 45 personas de siete oficinas con trayectorias y responsabilidades diversas han participado en el proyecto.

En este viaje, hemos contado también con el asesoramiento de consultores expertos de PeopleMatters, quienes nos han guiado y ayudado a descubrir, reflexionar y concre-

tar qué nos identifica y nos diferencia en nuestro sector y, por tanto, debemos poner en valor y comunicar.

### **Miramos fuera.**

Nuestra posición en el mercado, un dato imprescindible: resulta casi imposible tomar decisiones sin datos objetivos. Nuestro equipo de Recursos Humanos ha avanzado de manera extraordinaria en la gestión y análisis de datos. Aun así, tenemos tal multitud de datos que estamos trabajando en un big data que nos permita jugar, descubrir y decidir con seguridad atendiendo a las correlaciones y conclusiones obtenidas en un análisis previo. Para este nuevo proceso, era clave sustentarnos en datos objetivos, así que iniciamos un exhaustivo análisis externo de nuestra imagen como empresa para trabajar.

- Estudios de mercado: a través del estudio anual *Universum* de empleadores ideales en España obtuvimos datos sobre cuán atractivos somos para nuestro *target* estudiantil y qué nos diferencia de otras firmas.
- Encuestas y entrevistas a nuestros prescriptores: el equipo entrevistó a periodistas, universidades, colegios profesionales y consultoras de selección. Tomó una muestra fiable y obtuvo información cuantitativa y cualitativa de nuestra imagen en el mercado y ante nuestro colectivo target.
- *Benchmarking*, imagen de otras firmas en los medios: analizamos las *webs* y planes de comunicación de empresas del sector legal y otros, con las que nos podemos sentir identificados, revisando cómo y qué transmiten.

Finalizado este análisis, pudimos identificar qué imagen estamos proyectando y qué aspectos nos diferencian, tanto positivos como negativos. Algunas de las ideas más repetidas tenían que ver con prestigio, éxito, abogados, trabajo, esfuerzo, futuro, exigencia, oportunidad, calidad, sueño... Un muy buen punto de partida.



## Miramos dentro.

- Imaginamos el futuro: realizamos un ejercicio de creatividad y *visioning* dentro del equipo de trabajo y nos preguntamos ¿qué queremos ser? ¿qué queremos que defina a nuestra firma como lugar para trabajar? El ejercicio, que se inicia con el análisis individual, finaliza con la elaboración de una visión creativa conjunta. Ello nos permitió poner en común a qué aspiramos convertirnos como organización a medio y largo plazo y crear una imagen mental de nuestro futuro ideal.



Ejercicio de visualización «Cuatrecasas 2020 como lugar para trabajar».

- Entrevistas internas: entrevistamos y realizamos dinámicas internas en las que los participantes analizan y comparten con nosotros qué es lo más y menos atractivo y diferencial de trabajar en nuestra compañía.

Durante este proceso de análisis, comprobamos que los colaboradores tienen mucho que decir. Y aunque todo «nos suena», la base estadística nos permite agrupar y relacionar conceptos para entender mucho mejor la capacidad real que tiene la firma para atraer y retener y cuáles son las dificultades.

## CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS

Tras esta primera fase del proyecto, hemos conseguido identificar cuatro atributos que nos definen como lugar para trabajar, que cumplen con los objetivos principales que nos habíamos marcado (reales y valorados internamente, atractivos externamente y diferenciales) y que ahora debemos comunicar.

Durante todo este proceso hemos sido creativos y hemos visualizado y defendido que podemos hacer las cosas de forma diferente. Y es que, llevar a cabo un proyecto como este ya nos hace «diferentes» dentro de nuestro sector.



Creatividad y *claim* iniciales de la nueva identidad de Cuatrecasas como empleador.

Nos queda un largo camino y muchos retos. Hemos creado una estrategia y un plan de acción ambicioso y motivador basado en trasladar nuestro diferencial.

Hemos agrupado las acciones del plan en tres entornos (mercado, candidatos y profesionales internos) que debemos trabajar intensamente y con un enfoque específico. Hay definidas un total de treinta acciones, con sus respectivos indicadores para medir resultados, que van desde intensificar nuestra relación con nuestros prescriptores, gestionar nuestra presencia en medios, trabajar la experiencia del candidato a convertir nuestros empleados en embajadores de

la firma. Queremos que nuestra imagen de firma transmita que es un gran lugar para trabajar, intensificando su esencia y aquello que la identifica, que sea la primera opción para nuestros candidatos *target* y reforzar el sentimiento de pertenencia alineando la experiencia de nuestros profesionales con la nueva marca empleadora.

Para este viaje, contamos con excelentes profesionales de diferentes áreas. Ha sido y es un proceso participativo, hemos llegado a conclusiones y marcado objetivos. Pero sobre todo, hemos tomado conciencia de la importancia de cuidar nuestra imagen como empleadores siendo clave el cómo, cuándo y dónde comunicarla. Y espero que esta consciencia nos acompañe muchos años ya que las motivaciones de los nuevos profesionales y la imagen del sector irán evolucionando y en consecuencia nuestra imagen, lo que nos caracteriza y lo que nos diferencia.

Nos ha quedado claro que todos somos diferentes, todos tenemos una esencia que nos hace únicos y que no siempre es fácil identificar pues todos tenemos un objetivo común: ser los mejores con el mejor equipo. Sin embargo, cada uno vamos haciendo camino para llegar a esa meta y el cómo lo hacemos marca la diferencia.



# MEDICIÓN Y ROI



## EL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN *EMPLOYER BRANDING*<sup>56</sup>

Reyes Sanz

*Head of Digital Marketing & Recruitment Marketing. Accenture*

Carlos Crespo

*PeopleMatters*

Contar con una buena imagen de marca empleadora proporcionará a las organizaciones una ventaja competitiva en la lucha por el mejor talento. Asumido que el capital humano está detrás de la buena marcha de una compañía, cada vez son más las empresas que definen estrategias de *Employer Branding* para atraer y comprometer a los mejores profesionales. Sin embargo, pocas compañías miden el retorno de la inversión en este tipo de políticas. ¿Cómo saber si estamos haciéndolo bien?



<sup>56</sup> Artículo publicado en *Marketing+Ventas* (julio/agosto 2016).

En un entorno tan competitivo como el actual, invertir en estrategias de *Employer Branding* resulta clave para la atracción y retención de profesionales. Las personas son uno de los principales activos de las organizaciones, por lo que se les debe ofrecer una clara propuesta de valor cuyos atributos deben verse reflejados cada día en la gestión de las personas. El *Employer Branding* aplica el *marketing* a nivel interno dentro de la organización pero, a su vez, actúa y repercute tanto a nivel interno como externo.

A nivel interno, el compromiso se refuerza, aumenta la motivación de los empleados así como su orgullo de pertenencia. Una visión positiva de la empresa como empleador refuerza el vínculo afectivo entre empresa-empleado, puesto que el empleado siente que sus expectativas se cumplen, aumentando su nivel de satisfacción.

Pero el *Employer Branding* también tiene un alto impacto a nivel externo, consiguiendo posicionar a las compañías como empleadores de calidad y creando una imagen de marca muy positiva. Esta reputación en el mercado dota a las organizaciones de grandes ventajas, como la eficacia y el éxito en el reclutamiento, la credibilidad o el atractivo para sus colectivos objetivo. Si una organización cuenta con una estrategia de *Employer Branding* eficaz, atraer personal cualificado supondrá un menor coste para la compañía puesto que los factores económicos perderían peso frente al valor de la empresa como lugar idóneo de trabajo.

Pero, ¿cómo medir el impacto de lo intangible? ¿Cómo saber si las acciones que estoy llevando a cabo en este sentido están dando sus frutos? Defender la necesidad de trabajar la imagen de marca como empleadora en una organización parece una cuestión sencilla, y podemos valernos de poderosos argumentos para conseguir apoyo. Sin embargo, existirán focos de resistencia o escepticismo en la compañía, que cuestionarán cómo tangibilizar los esfuerzos dedicados al *Employer Branding*. Por ello, los profesionales de Recursos Humanos, *Marketing* y Comunicación nos enfrentamos al reto de demostrar que el retorno de la inversión en estas prácticas es factible y tangible. En nuestro país, todavía queda mucho camino por recorrer en lo que a marca empleadora se refiere, por lo que se antoja complicado encontrarnos con organizaciones que midan sus acciones en esta materia.



El ROI o retorno de la inversión es una fórmula que nos permite calcular los beneficios obtenidos por la inversión de cierta cantidad de presupuesto y recursos de una acción o conjunto de acciones dentro de un plan definido. Conociendo el ROI podemos saber, por ejemplo, si la inversión que una empresa ha realizado en *marketing*, comunicación o publicidad ha sido rentable. Su cálculo es fundamental para tomar decisiones sobre inversiones futuras, aporta la información que necesitamos para evaluar qué proyectos resultan más rentables y, por lo tanto, marcan el camino a seguir en el futuro.

Si bien es cierto que no existe un estándar de medición del ROI de *Employer Branding* que se ajuste a todas las organizaciones, ni debe haberlo, porque todas las organizaciones son diferentes, existen determinados parámetros clave, muy vinculados a la estrategia de marca y recursos humanos.

## TENDENCIAS MUNDIALES

Un reciente estudio de la consultora Employer Brand International, en el que se recogían las principales tendencias en materia de marca como empleador a nivel global, nos da algunas pistas sobre cómo miden las organizaciones el impacto de sus estrategias de *Employer Branding*.

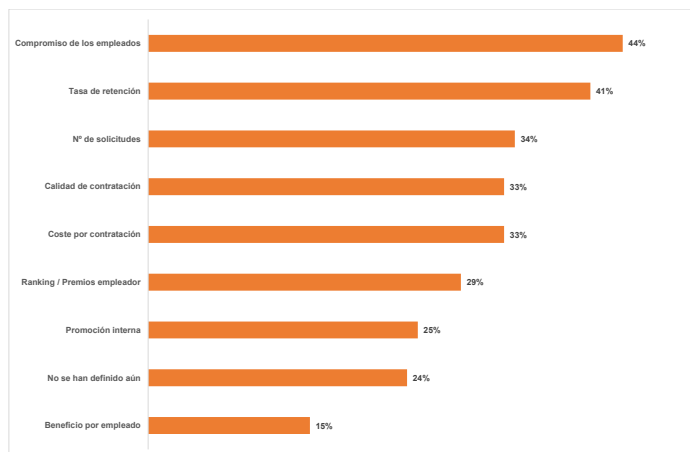


Figura 1. Métricas utilizadas para medir el ROI de la estrategia de *Employer Branding*.

Fuente: *Employer Brand International 2014 Employer Branding Global Trends Study*.

Como se puede observar en la Figura 1, las dos principales métricas utilizadas por las organizaciones tienen que ver con la percepción interna sobre la compañía como lugar para trabajar. Pero, ¿qué indicadores debemos tener en cuenta para medir la rentabilidad de nuestras prácticas de *Employer Branding*? Son muchos los ratios que podemos considerar, por ello cobra importancia analizar cuáles pueden ser los más útiles en cada caso. Todo depende del objetivo de partida y, por tanto, lo que nos interesa medir, la percepción interna o externa desde el punto de vista de la contratación, la retención o el compromiso de nuestros empleados.

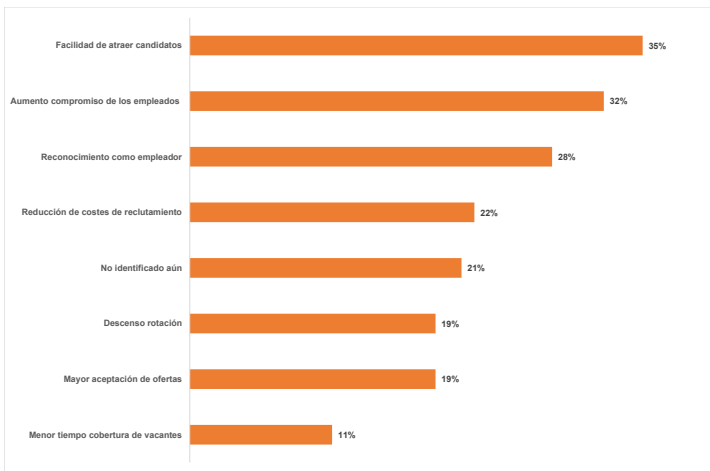


Figura 2. Beneficios principales de implantar estrategias de *Employer Branding*.  
Fuente: *Employer Brand International 2014 Employer Branding Global Trends Study*.

A continuación se incluye la entrevista realizada a Reyes Sanz, de Accenture, en relación a su estrategia de medición del ROI en *Employer Branding*.

Accenture es una compañía global líder en servicios profesionales que ofrece una amplia gama de servicios y soluciones en estrategia, consultoría, digital, tecnología y operaciones. Reyes Sanz, Head of Digital Marketing & Recruitment Marketing para España, Portugal e Israel, nos da algunas

pistas de cómo lo hace la compañía para medir sus acciones en lo que a marca empleadora se refiere.

### **¿Qué entiende por *Employer Branding* una compañía como Accenture?**

El *Employer Branding* en Accenture podría definirse desde el concepto de «experiencia». Nuestro objetivo es ofrecer una experiencia única, tanto a nuestros candidatos como profesionales, situándoles en el centro de todas nuestras capacidades. Desde el punto de vista de los candidatos, *Marketing* y Selección trabajamos de manera conjunta para posicionar a Accenture como una de las mejores opciones de empleo y ayudar a cubrir las necesidades anuales de contratación. Para lograrlo diseñamos un plan integral de *recruitment marketing* con acciones y mensajes específicos en función de los diferentes candidatos que demandamos. En esta planificación se incluyen campañas de publicidad, patrocinios en universidades, materiales corporativos, posicionamiento en redes sociales, acciones de digital *marketing*, etc. A nivel interno, nuestro principal objetivo es mejorar la experiencia de nuestros profesionales, ofreciéndoles las mejores condiciones, la carrera más atractiva y los mejores beneficios del mercado. Comunicación Interna y Recursos Humanos son las áreas que lo hacen posible, teniendo un impacto muy notable en *Employer Branding* porque nuestros profesionales se convierten en nuestros mejores embajadores fuera de Accenture.

### **¿Cómo trabaja Accenture la marca como empleador?**

Todo el plan de *Employer Branding* a nivel externo se encuadra en tres tipos de acciones: de imagen, de relación y de captación.

Las acciones de imagen tienen como objetivo que los candidatos conozcan a Accenture, sepan a qué nos dedicamos en cada área de negocio, qué opciones de carrera ofrecemos y nos posicionen como lo que somos, una empresa atractiva para trabajar.

A nivel de relación, tenemos que estar en permanente comunicación con ellos, desde antes que se inscriban a nuestras ofertas, hasta que finalizan el proceso de selección con

una carta de oferta. Las redes sociales son muy importantes en esta fase, pero también tener un plan de engagement mientras se desarrolla el proceso.

Las acciones de captación de currículum son las más directas y de mayor impacto puesto que es la métrica final que utilizaremos para medir la eficacia.

### **¿Cree que son importante las métricas en materia de *employer brand*?**

Las métricas y el análisis de las acciones realizadas son fundamentales: si no sabes qué está funcionando, cuál es tu fuente más relevante o cómo te perciben tus candidatos, difícilmente podrás diseñar un plan de *Employer Branding* que responda a las necesidades de los candidatos y de tu compañía. En una época como la actual donde los datos y su análisis es clave, no tener esa información es un lujo que casi ninguna organización se debería permitir para conseguir sus objetivos.

### **¿Cómo miden el ROI de sus acciones de *Employer Branding*?**

Cada acción que desarrollamos tiene una métrica detrás. Una de ellas, es la posición que ocupamos en los *rankings* de mejores empresas para trabajar o en los de marcas más valiosas ya que existe una correlación muy fuerte entre tu atractivo como compañía y tu posicionamiento como empleador en el mercado. También medimos la presencia en medios de comunicación y en redes sociales y canales digitales, qué candidatos recibimos a través de cada fuente o canal de selección, y el alcance y los currículos recibidos y válidos que nos llegan a través de cada acción que ponemos en marcha. También es muy importante analizar el proceso de selección y saber cuántos inician el proceso, cuántos se retiran y sus motivos, cuántos aceptan la oferta que les realizamos, etc.

Para llevarlo a cabo es necesario tener una tecnología integrada en tus procesos que te permita tener esta información de manera rápida y precisa para optimizar la toma de decisiones.

## ALGUNAS REFERENCIAS

Universum, compañía internacional especializada en el área de desarrollo de marca como empleador, ha publicado recientemente un estudio a nivel global en el que se recoge la opinión de responsables de *Employer Branding* en el mundo. De esta investigación se desprende que muchas organizaciones todavía muestran dificultades en la utilización de datos para evaluar la eficacia de sus esfuerzos de marca de empleador. Si bien el hecho de contar con estrategias más maduras para el análisis de reputación de marca mejora la capacidad de atracción de talento clave, solo tres de cada diez empresas miden el retorno a la inversión en materia de *Employer Branding*.

Por su parte, LinkedIn es una de las empresas que más incide en la importancia de medir lo que ellos bautizan como «marca talento». Por ésta se entiende «la versión más social y pública de la marca empleador y hace referencia a lo que piensan, sienten y comparten los candidatos sobre una empresa como lugar de trabajo». La mayor red social profesional establece algunos parámetros de medición, tales como:

- Calidad de los seguidores de las redes sociales: no existe una relación entre el número de seguidores y la interacción social continuada. Ello supone que mientras las listas de usuarios pueden ser muy voluminosas, el porcentaje de usuarios con el que existe una relación social tiende a disminuir. No obstante, esto no implica necesariamente que un menor volumen de seguidores deba connotar una mayor calidad de los mismos. El resultado de esta fórmula reside en la propia actividad y calidad de los miembros independientemente del volumen y cantidad de los mismos. La calidad es por tanto el factor determinante de esta ecuación, ya que que coinciden con las prioridades de contratación de la organización.
- Tasa de respuesta de candidatos: es mucho más probable que el candidato conteste si ya considera una empresa como posible empleadora. Por tanto, es positivo medir la tasa de respuesta de los candidatos

para ser más eficiente en los procesos de atracción de talento

- Calidad de los candidatos: fundamentalmente, la «calidad» podría entenderse como la adecuación de un candidato a la compañía y al puesto vacante. Lo que hace tiempo era una avalancha de candidatos no cualificados se está convirtiendo en un flujo continuo de candidatos cualificados interesados en incorporarse a la organización.
- Duración del proceso de contratación: una marca de talento sólida permite que el proceso de captación de candidatos sea más eficiente. Permite encontrar, seleccionar y contratar en menos tiempo a los mejores candidatos para la empresa. ¿Está acortando estos procesos nuestra estrategia de *Employer Branding*?

## LA IMPORTANCIA DE MEDIR

El *Employer Branding*, como el resto de factores relacionados con la marca, tiene un importante componente emocional ya que nos encontramos en el terreno de las percepciones. Es algo que tiene que ver con la generación de expectativas en los futuros empleados sobre lo que significa trabajar en un determinado lugar, pero también tiene que ver con la percepción que luego, una vez se incorporan, de la experiencia de trabajo. En este sentido, es positivo que las compañías centren sus esfuerzos en mejorar su imagen, tanto de cara al interior como al exterior de la organización. En un contexto como el que estamos viviendo hoy en día, surgen algunas preguntas: ¿tiene sentido que las empresas apuesten por políticas de *Employer Branding*? ¿qué beneficios puede aportar? ¿por qué es conveniente dirigir una partida presupuestaria a este área?

El *Employer Branding* es fundamental para construir la reputación de una organización como empleadora de referencia y cada vez son más las compañías que destinan recursos a fin y efectos de posicionarse como un buen lugar para trabajar. Aquellas organizaciones que estén invirtiendo en

estrategias de *Employer Branding*, deberían medir sus resultados. Conocer los beneficios que genera la inversión que realizan en sus acciones les proporcionará una información privilegiada para aprovechar mejor sus recursos y dedicarlos a aquello que más beneficios les reporta, así como a ahorrar costes.

Los departamentos de Gestión de Personas son cada vez más conscientes de la necesidad de demostrar su contribución y aportación de valor al negocio y de que dicho «valor» debe ser medible y cuantificable. La realidad es que todavía estamos lejos del posicionamiento de otras funciones con larga tradición en la cuantificación de sus éxitos y progresos. Aunque las compañías son conscientes de sus efectos positivos para poder anticiparse y mejorar en la toma de decisiones, la práctica nos dice que no medimos suficientemente. Este es el gran reto para los responsables de talento y *Employer Branding* en las organizaciones, cómo calibrar esos «intangibles» para responder a cuestiones relevantes tales como: ¿cuál es el nivel de compromiso de nuestros empleados? ¿cuál es nuestra capacidad de atracción y retención de talento? ¿disponemos del talento que necesitamos? ¿cuál es nuestra reputación como empleador? Lo que se puede medir se puede gestionar, y es este aspecto el que mayor recorrido presenta en las estrategias de marca empleadora en nuestro país.





# IDEAS FINALES



## CATORCE PREGUNTAS Y UNA CONCLUSIÓN<sup>57</sup>

*Alfonso Jiménez*  
*Socio Director. PeopleMatters*

### **¿Por qué el talento es importante para los empleadores (empresas, administración pública y otras organizaciones)?**

En una economía digital, de servicios y del conocimiento la batalla entre los empleadores se libra fundamentalmente en una cosa: el talento de las personas, de los profesionales.

Hace un tiempo la ventaja competitiva podría estar en otras fuentes: capital, disponer o no de recursos financieros, en materias primas, en tener una determinada tecnología o licencia. Hoy todo eso es accesible y no es una barrera para ser competitivo. Para la mayoría de los proyectos, el principal factor de competitividad es el talento.

El talento es un bien escaso y, por tanto, importante.

En el mundo desarrollado vivimos una inversión demográfica que hace que cada día seamos menos en algunos continentes, como es Europa y, además, la capacitación de los jóvenes no siempre está alineada con las necesidades del sistema productivo. Así en España, el número de jóvenes españoles ha pasado de ser más del 30% de la población a tan solo el 14% de la población general.

El número de jóvenes con titulaciones que les habilitan para el mercado laboral es tan solo el 35%. Esto es, el 65% de los jóvenes españoles de hoy no obtienen un título que les

---

<sup>57</sup> Artículo publicado en *Capital Humano* (octubre 2015).

habilita para el mercado laboral, esto es, un título universitario o un título de formación profesional.

Además de las competencias técnicas, muchos empleadores se quejan de las competencias profesionales clave como la capacidad de comunicación, el trabajo en equipo, etc. Y no digamos si hablamos del compromiso en donde se produce una brecha entre lo que los jóvenes aportan y lo que al empleador le gustaría.

Además en un mundo global, también habría que pedir al talento una visión global del mundo, ya que hoy todos tenemos que trabajar de una manera u otra, en un entorno global. La visión global del mundo es estar formado y preparado para entender las realidades de un mercado cada día más global y estar dispuesto a servir a clientes, allí donde estos se encuentren.

La conclusión es que el talento es importante, pero que además, es un recurso tremendamente escaso.

### **¿Por qué se utiliza *Employer Branding* para atraer talento?**

*Employer Branding* es la aplicación de las técnicas del marketing al mercado laboral para conseguir que los clientes-objetivo, en este caso, los profesionales de talento que cada empleador requiere, quieran venir a trabajar con nosotros.

Un empleador tiene una única marca, pero esa marca puede tener asociados valores en distintas direcciones. *Employer Branding* parte de definir los valores de la organización como empleador, como lugar en el que las personas trabajan y se desarrollan.

*Employer Branding*, como el resto de factores relacionados con la marca tiene un importante componente emocional ya que nos encontramos en el terreno de las expectativas y las percepciones.

*Employer Branding* tiene que ver con la generación de expectativas en los futuros empleados de lo que significa trabajar en un determinado lugar, pero también tiene que ver con la percepción que luego, una vez se incorporan, de la experiencia de trabajo.

Desde ahora vemos las dos caras del *Employer Branding*.

Por una parte, una cara externa en cuanto a la transmisión al mercado de unos atributos de empresa como lugar de

empleo a través de diversas herramientas y técnicas, y cuya finalidad es la obtención una imagen externa próxima a los atributos de marca que realmente queremos transmitir y que enfatice nuestra propuesta de valor a los empleados, así como que obtenga el reconocimiento público e incluso que apoye nuestra reputación.

Por otra, una cara interna que pretende conseguir la máxima identificación y satisfacción de los empleados con la empresa a través de un conjunto de instrumentos de gestión y, sobre todo, unos procesos de venta continua de la propuesta de valor, cuyo objetivo final es que los empleados se conviertan en «embajadores de marca» y contribuyan al reconocimiento externo a través de sus comentarios y opiniones en el mercado.

### **¿Pero qué es eso del *Employer Branding*?**

Se utiliza *Employer Branding* para definir las acciones que una empresa realiza para gestionar su marca como empleador.

Una marca corporativa, aquella que hace referencia a una organización, no a un producto o servicio, tiene varios colectivos objetivo, por una parte el colectivo de los clientes que muchas veces se inclinan entre un producto o servicio sobre otro por la empresa que lo fabrica o distribuye en función de los atributos que su marca le aporta. Otro colectivo objetivo son los inversores que en una economía de capital flotante pueden decidir sus inversiones por el atractivo (a veces emocional) de las marcas. Otro colectivo es la sociedad en general o los reguladores en particular que con sus actitudes hacia las marcas pueden favorecer los intereses de una corporación. Finalmente, hay un colectivo cada día más importante: el de los empleados actuales y futuros. Todo lo que hagamos para hacer llegar una imagen de marca hacia los empleados actuales o futuros estaría recogido en el concepto de *Employer Branding*.

*Employer Branding* tiene componentes del marketing y la comunicación y tiene componentes de recursos humanos en tanto que son las personas que trabajan hoy o trabajarían en el futuro el colectivo al que queremos llegar con unos atributos determinados.

## ¿Dónde y cuándo surge?

*Employer Branding* surge en los Estados Unidos a finales de los años 80. Es allí donde por primera vez se nota en el mercado laboral la caída de la natalidad (unos veinte años después de que ésta se inicie). Tras la generación del *baby boom* (los nacidos tras la Segunda Guerra Mundial) vino una época de menor natalidad. Estamos en los años 60, años de prosperidad en los que las tasas de natalidad se reducen drásticamente. En los años 80 se empieza a resentir el mercado laboral norteamericano y hace que cada día sea más difícil encontrar jóvenes y más aun si se les pedían las competencias que las empresas deseaban. Estados Unidos empieza a «luchar por el talento» en varios frentes: atraer jóvenes de alto potencial de otros países (muchos de ellos asiáticos por cierto), preocuparse por la atracción y la retención de los mejores, y... a utilizar la marca para atraer, retener y comprometer al mejor talento.

Durante los años 90 se desarrollan muchas iniciativas que podríamos encuadrar como de *Employer Branding* y los empleadores empiezan a darse cuenta de la importancia del talento como ventaja competitiva y como elemento de diferenciación entre unas empresas y sus competidores.

Entonces se reconoce que en muchas ocasiones hay buenas políticas de gestión pero que no se han «vendido» bien y empiezan a utilizarse conceptos del *marketing* y la comunicación hacia los empleados.

En los 90 se acuña también el término «la guerra por el talento» y en 2001 se publica el libro *The war for talent* de Michaels, Handfield-Jones y Axelrod que resume gran parte del pensamiento sobre las dificultades que tienen las empresas para atraer y retener talento.

A finales de los 90 el concepto cruza el atlántico y llega a Europa, principalmente a los países escandinavos y a las islas británicas. La primera experiencia de *Employer Branding* en una empresa española la realiza Banesto en 2004 desarrollando un plan de imagen de marca como empleador que le ayudará a ordenar las acciones para su posicionamiento durante 2005, acciones que más tarde lograrán el reconocimiento de la comunidad de negocios.

En 2009 vio la luz el primer libro en español sobre la materia: *Employer Branding - La gestión de las marcas para atraer y retener el talento*, publicado por la editorial Almuzara y que recoge las primeras experiencias en España llevadas a cabo entre 2004 a 2008.

Hoy los mayores desarrollos se están haciendo en Asia/Pacífico el continente que está experimentando la mayor batalla por el talento por el alto crecimiento económico y, por tanto, de talento y al mismo tiempo por la escasez de oferta.

### **¿Qué es el círculo virtuoso del *Employer Branding*?**

Es difícil decir por dónde empezar. La clave en este caso es poner en movimiento un círculo virtuoso que va de lo interno a lo externo y viceversa.

La satisfacción del empleado se percibirá fuera que sumada a otros instrumentos de *marketing* hará que conformemos una «imagen pública de marca como empleador» y, a su vez, dicha imagen pública, con sus reconocimientos hará que los empleados se sientan orgullosos con la empresa en la que trabajan.

Esta visión holística del *Employer Branding* se ha ido construyendo a partir de múltiples experiencias en todo el mundo, unas hacían más hincapié en un tipo de impactos y otras en otros, pero difícilmente obtendremos un impacto significativo en nuestra marca como empleador si solo nos preocupa uno de los dos ejes.

### **¿Cómo se logra tener una determinada imagen de marca como empleador?**

A finales de los años 90, y como fruto de nuestras experiencias de análisis tendencias del mercado laboral, observamos las carencias estructurales de talento y por tanto, la necesidad de «luchar por su atracción y fidelización», además, lógicamente de cuidar su desarrollo.

Entonces analizamos las prácticas que subyacían bajo el epígrafe de iniciativas de *Employer Branding* y las agrupamos en diez grandes palancas. Cuatro de naturaleza interna que pretenden lograr la identificación de los empleados con el proyecto y convertirlos en embajadores de marca, cinco relacionadas con la gestión de la imagen en el mercado externo

(en la comunidad de negocios y académica en general) y la última que podríamos denominar digital *Employer Branding* que está a caballo entre lo interno y lo externo en ese nuevo ágora que hoy conforman los foros y redes sociales.

La primera palanca es el propósito de la organización y su capacidad de resultar atractivo tanto hacia el mercado de profesionales, como suscitar un vínculo emocional con las personas que conforman la empresa. La identidad corporativa, sus valores más íntimos, conforman marca como empleador. Una organización sin propósito o con un propósito poco atractivo para el empleado se tendrá que conformar con empleados «mercenarios», poco enganchados y poco orgullosos. Esto no significa que los propósitos tengan que ser «humanistas», los propósitos últimos tienen que ser atractivos para el tipo de empleado que buscamos. Las personas tienen que sentirse unidas a su organización no solo por lo que reciben a cambio, sino también por lo que la organización pretende, quiere ser, anhela, o supone.

La segunda palanca está relacionada con los procesos de gestión de personas, desde el reclutamiento hasta la desvinculación. Todos ellos pueden ser aprovechados para generar marca y algunos de ellos formarán parte de la propuesta de valor para el empleado. Las demandas de los nuevos trabajadores se encuentran van más allá del salario, aunque este es el factor todavía más importante, y poco a poco van también encaminadas hacia aspectos intangibles tales como la posibilidad de disponer de más tiempo libre y prestar una mayor atención a la vida familiar, así como a las aspiraciones laborales y de desarrollo, el sentirse parte de algo importante, etc.

El bienestar corporativo, el equilibrio, la salud, la felicidad en el trabajo, la conciliación, son términos que cada día se escuchan más como fin último de unos procesos de gestión de personas competitivos. Aquellos que exigen mucho, pero aportan también mucho.

La tercera palanca es la comunicación interna. La mayoría de las experiencias investigadas actuaban sobre la comunicación interna. La comunicación interna jugaba un importante papel en la creación de una actitud positiva hacia el empleador.



La puesta en valor del resto de los pilares internos pasa por este. La comunicación maneja y conforma las percepciones que las personas tienen de la propuesta de valor.

Este es un pilar en el que la nota general de las empresas es muy mejorable, ya que no se dedican los esfuerzos suficientes. Lo que pone en valor de la mente de las personas que trabajan, todos los demás ingredientes, es nuestra capacidad de comunicación.

La comunicación interna tiene que ser completamente revisada en muchas corporaciones y ponerla al servicio de este fin: conseguir que las personas estén orgullosas de trabajar donde están. La comunicación será un elemento sustantivo del éxito en un entorno competitivo y será prácticamente indisoluble del concepto de *Employer Branding*.

La cuarta palanca es la calidad de la estructura directiva y gerencial. La estructura directiva y gerencial es importante para una empresa por múltiples razones: diseñar estrategias, definir planes, establecer relaciones, alianzas, etc., pero la más importante es dirigir personas.

En la dirección de personas se encuentra otra asignatura pendiente del *management* ya que es, posiblemente, el área más compleja de la agenda directiva.

Entre las tareas de la dirección de personas deberíamos enfatizar el papel que los directivos tienen en el refuerzo de la propuesta de valor de la empresa con sus empleados y el apoyo a la puesta en valor de todo aquello que la empresa ofrece a su gente. Todo ello, lógicamente, si cuenta con la confianza de sus equipos.

Es prácticamente imposible encontrar casos de buenos si el *management* no es excelente.

La quinta es aprovechar cualquier soporte de comunicación corporativa para trasladar «contenidos relacionados con la experiencia de trabajo» en cualquier pieza de comunicación que el empleador lanza hacia fuera. Es el caso de la página *web* corporativa, la memoria, la información comercial o los mensajes de empleo que se pueden poner en una tienda para la captación de trabajadores.

La sexta palanca es la definición e implantación de un plan específico de presencia en el mercado laboral en el que la materia sea «la experiencia de trabajar en nuestra

empresa». Hay que hacer cosas específicas hacia afuera para ser reconocidos como buenos empleadores.

La séptima es la capacidad de prescripción en los centros de formación que consideramos nuestros «caladeros» de empleo, desarrollando un *marketing* de reclutamiento que genere experiencias memorables, experiencias *wow*. Que los candidatos piensen, si este empleador comunica así, es que es la bomba, «yo quiero trabajar ahí».

Este es un factor importante para los nuevos entrantes en el mercado laboral que son objeto de deseo por muchos empleadores por llegar al mercado «vírgenes» de vicios y prácticas laborales y que suelen estar plétóricos de energía y compromiso.

La relación con el sistema educativo se hace en muchas ocasiones a través de los departamentos de salidas profesionales, pero eso tiene un efecto «menor». Creemos que el mayor impacto está relacionado con el contacto directo con el empleador mediante la oportunidad de hacer prácticas en las mismas. Otra vía de generación de un vínculo emocional entre los alumnos y los empleadores es mediante el estudio de la misma a través de casos o mediante el contacto con profesores de la organización.

El que profesores expliquen y que los alumnos estudien el caso del empleador, son buenas prácticas para generar en promociones una buena imagen como empleador.

El octavo pilar es la difusión de nuestra marca entre todos aquellos que pueden hacer de prescriptores en el mercado laboral de referencia. Este factor resultó bastante importante en el mercado americano, sin embargo, ha resultado muy difícil la identificación de prescriptores claros en el mercado europeo. Son muy pocas las profesiones en las que determinadas asociaciones o colegios profesionales pueden llegar a configurarse como prescriptores de marca corporativa en general y de *Employer Branding* en particular, aunque hay algunos colectivos que son claves como los referentes para cada profesión.

La novena palanca es la gestión del *alumni*. Todos los empleadores tienen «ex» y la opinión de los ex es muy valiosa como generador de marca como empleador. El ex está desprovisto de intereses, es más imparcial. Los ex son super-

embajadores de marca ya que su juicio tiene fundamento y además no tiene razones para decir lo que dice. Cada día hay más empleadores que gestionan a sus exempleados por ello.

Finalmente la décima palanca es lo que podríamos denominar el digital *Employer Branding*, la palanca digital. Lo que denominábamos el nuevo ágora, un espacio virtual de relaciones. Las redes sociales, foros, blogs, canales de Youtube son lugares en los que los futuros empleados interactúan con empleados, exempleados y en donde se fraguan opiniones. Hoy prácticamente ningún joven entra en una organización sin haber hablado con alguien que haya pasado por la misma. Saben todos los detalles, conocen quién va a ser su jefe, como es la empresa, su cultura, sus pros, sus contras, y deciden con el conocimiento que está en la red. Por tanto, manejar adecuadamente las redes sociales y el ciberespacio es clave para ser un buen empleador. De hecho, no es casualidad que las empresas más próximas a lo digital son, al mismo tiempo, las más deseadas por los jóvenes de todo el mundo, con Google a la cabeza.

### **¿Cuál es el punto de partida?**

Creemos que es un error empezar a hacer acciones sin un plan detallado que concrete qué vamos a hacer.

Sin embargo, antes es preciso tener claro el mensaje. En este caso el mensaje se sustenta en la Propuesta de Valor al Empleado que recoge el conjunto de atributos que sustentarán nuestra marca.

La Propuesta de Valor al Empleado tiene que estar compuesta por atributos deseados por el colectivo objetivo pero que, además, sean reales, esto es, estén presentes en la realidad de la empresa y, finalmente, que sean diferenciales en el mercado laboral de referencia.

Y antes de tener claro el mensaje, creemos conveniente tener una foto de la situación mediante un diagnóstico de la imagen de marca como empleador tanto entre nuestros empleados como entre aquellos potenciales candidatos que conforman el público objetivo. Para ello aplicaremos las técnicas cuantitativas y cualitativas que ya utilizamos entre los profesionales del *marketing*.

### **¿Qué beneficios aporta?**

Desde un punto de vista externo disponer de una buena imagen de marca como empleador nos ayudará a atraer mejor. Si identificamos los colectivos claves, nos ayudará a discriminar nuestros esfuerzos y focalizará nuestras acciones en aquellos que, a priori, más nos interese.

Disponer de una buena imagen de marca como empleador nos permitirá atraer con menor coste. Nuestra propuesta de valor no necesariamente recaerá en factores económicos y podremos poner encima de la mesa el valor de la empresa como lugar de empleo.

También nos permitirá la obtención de reconocimientos públicos como empresa atractiva para trabajar, lo que redundará incluso en los clientes y en la reputación general del empleador. En una economía de servicios para el cliente es importante saber que en la empresa que hemos contratado se trabaja bien. Eso implicará que en ella se aloja talento del cual el principal beneficiario es el propio cliente. Por tanto, disponer de reconocimientos externos como lugar para trabajar tendrá un retorno en negocio.

Desde un punto de vista interno los empleados se sentirán más orgullosos de trabajar en la empresa y seguramente su nivel de compromiso tanto con sus actuaciones, como «de permanencia», será mayor.

En definitiva, el principal beneficio es disponer de talento comprometido que nos ayudará al negocio y al mejor posicionamiento de la marca corporativa. Nuevamente recordemos el círculo virtuoso de identificación del empleado y el reconocimiento externo. Una cosa nos lleva a la otra y viceversa.

### **¿Quién tiene la responsabilidad dentro de la empresa?**

Como ya hemos comentado, *Employer Branding* está en la frontera entre el *marketing*, la comunicación y la gestión de personas.

Es la aplicación de los principios del marketing hacia los empleados para conseguir un efecto imán hacia nuestra organización, especialmente de aquellos que nos aportan más valor por su talento.

En algunas organizaciones se ha creado un área dentro de Recursos Humanos de *Employer Branding*. En otras es una

responsabilidad de quién maneje la marca corporativa. En ambos casos se necesita el apoyo de la otra área.

Conocemos experiencias de todo tipo, pero siempre es necesario la colaboración de la otra parte.

La Alta Dirección tiene que estar convencida de la aportación de valor que tiene el disponer de una buena imagen de marca en el mercado y tiene que poner a su disposición algún tiempo de su agenda para ello. El efecto que puede tener su presencia en los foros profesionales o en las universidades o escuelas de negocio puede ser muy importante. Recordemos el marketing viral que supuso la presencia del CEO de Apple en la Universidad de Stanford hace poco tiempo.

### **¿Qué aporta al área de Recursos Humanos?**

El área de Recursos Humanos ha estado mucho tiempo endogámica y siendo excesivamente controladora. A veces ha gestionado en exceso los aspectos negativos. Y en muchas ocasiones al margen del negocio, de las ventas, de los mercados. No siempre el profesional de recursos humanos participa de la estrategia de negocio o sigue con pasión las ventas o las campañas.

Todo ello ha contribuido a que no venden, ni han aprendido técnicas de *marketing*. Incluso podríamos decir que no tienen una actitud o predisposición hacia el *marketing* o la venta.

*Employer Branding* pone el foco en la venta. La venta interna hacia el empleado de la propuesta de valor que ofrece la empresa y la venta externa hacia el mercado laboral de referencia.

Esto le aporta además de nuevas funciones y tareas un mayor acercamiento a otras áreas de la empresa. A sentirse más próximo hacia sus pares en la dirección y a disfrutar con pasión del mercado.

### **¿Qué aporta al área de Marketing/Comunicación?**

Todas las acciones que se realizan desde las áreas del *Marketing* o Comunicación suelen ser externas. A ellas se dedican importantes cantidades de presupuesto. A veces las campañas se solapan y la vida es agitada, por no decir agotadora.

Datos, estudios cualitativos, presentación de ideas creativas, lanzamiento de productos, son tareas apasionantes pero que, al final las disfrutaban otros.

El *Employer Branding* es aplicar todo ello hacia tu propia empresa. No solo es desarrollar la marca corporativa, sino su vertiente relacionada con los empleados, es decir con tu propio proyecto empresarial.

El profesional del *marketing* o comunicación que ayuda o se responsabiliza del *Employer Branding* es agente y objeto de sus iniciativas. No produce para que otros comprendan, sino para que tus propios compañeros se sientan más comprometidos y para que el mercado en general te identifique como una empresa en la que merece la pena trabajar.

### ¿Quién sabe de esto? ¿Quién puede ayudar?

Es un concepto nuevo y hay poco *know-how* acumulado sobre el tema. Hasta hace poco no había libros sobre la materia, ni demasiados artículos. El conocimiento ha sido acumulado en algunas consultoras de nicho, como es el caso de PeopleMatters, o en determinadas unidades de comunicación interna de agencias de comunicación. También a veces se vende «*Employer Branding*» como las técnicas de publicidad para el reclutamiento y lo que hay debajo es solamente anuncios para el empleo.

En los Estados Unidos se está sofisticando cada vez más las técnicas de influencia y generación de la marca como empleador. Entre las últimas novedades destaca el EBP (*employer brand placement*) que es una adaptación de las técnicas de *product placement* con el objetivo de conseguir transmitir una imagen de marca como empleador. Entre las primeras aplicaciones de esta técnica están casos como Federal Express en la película *El Náufrago* o Starbucks en la película *El día que Starbucks cambió mi vida*. En España la primera experiencia de EBP la puso en marcha la empresa Marco Aldany mediante la integración dentro de la serie *El síndrome de Ulises* de Antena3 de un conjunto de tramas que relataban la experiencia de trabajar en la compañía y cuyo objetivo era atraer a cientos de profesionales para acompañar su plan de expansión.

### **¿Será una moda pasajera?**

Las necesidades de personas con talento no es una moda, es un cambio estructural de nuestra sociedad. En este sentido, en las próximas décadas será difícil acceder a los mejores y el acceso a los mejores dependerá mucho de nuestra marca y el reconocimiento que las comunidades de negocio y la comunidad académica le otorguen a nuestra empresa.

Por ello, creemos que la visión, las técnicas del *Employer Branding* y la actitud de venta interna y externa de nuestra propuesta de valor será una necesidad en la que los grandes empleadores tendrán que esmerarse para lograr acceder y comprometer el talento.

### **¿Cuáles son los principales errores en *Employer Branding*?**

Desde que nació PeopleMatters hace ya más de once años, hemos acumulado ya muchas experiencias asesorando a nuestros clientes en su estrategia de *Employer Branding*. Clientes de muy diversos sectores que tenían en común una cosa: querer gestionar su marca como empleador de una manera proactiva y no esperar a que aquella se defina de una manera espontánea.

Tras muchos años de trabajo en clientes, y tras muchas conversaciones con otros expertos internacionales de la materia con los que, en muchas ocasiones nos unen intereses profesionales, así como un fuerte conocimiento de la literatura científica en materia de *Employer Branding*, es hora de listar los errores cometidos por los empleadores...

- Arrancar la estrategia de *Employer Branding* sin el adecuado patrocinio de la Dirección.
- Empezar a trabajar «el parecer» (de puertas afuera), sin trabajar «el ser» un buen empleador (de puertas hacia adentro).
- No saber por qué queremos ser un buen empleador. No tener claro el objetivo último, más allá de las modas, para ser percibidos como un buen empleador. Esto es un problema porque en función de la razón última, los objetivos últimos que pretendemos lograr, orientaremos nuestras acciones en una dirección u otra.

- Insuficiente conocimiento del punto de partida, suponiendo que los esfuerzos son iguales para todas las compañías en todo tipo de contexto.
- Tomarse a la ligera el proceso de formulación de la Propuesta de Valor al Empleado.
- No contar con un sólido plan de acción que defina claramente qué vamos a hacer.
- No definir el mapa de responsabilidades de la implantación y no definir adecuadamente los presupuestos de dichas acciones, así como no dedicar el tiempo suficiente a coordinar esfuerzos de integración de las diversas áreas de la empresa que tienen algo que decir (*Marketing*, Comunicación, Marca, RSE, otras áreas de Recursos Humanos).
- No cuidar la coherencia de la implantación entre distintos países o unidades de negocio, perdiendo fuerza por el camino.
- Ignorar las redes sociales en un mundo que evoluciona hacia lo digital.
- No definir metas concretas con indicadores de evolución y mejora.

### **A modo de conclusión.**

El talento es cada día más importante, pero también es y será cada día más escaso.

Las organizaciones, independientemente de su situación y de la economía, tendrán que velar para atraer y fidelizar a los mejores.

Para ello tendrán que disponer de una buena imagen de marca como empleador.

Disponer de una imagen de marca es algo que no se logra de la noche a la mañana y a ello hay que dedicar recursos y tiempo, y las acciones tienen que tener un plan y una lógica.

Para influir y generar una imagen de marca es importante como punto de partida tener bien definida nuestra propuesta de valor al mercado que recoja los atributos que queremos resaltar, así como saber dónde estamos y dónde tenemos que llegar en cuanto a reconocimiento de nuestra marca como empleador.



Para generar la imagen de marca tenemos que poner en marcha un círculo virtuoso que va de la reputación externa al reconocimiento interno y viceversa.

Nuestros empleados tienen que convertirse en «embajadores de marca» para ello contamos con cuatro palancas internas: disponer de un propósito atractivo y trascendente, implantar unos procesos de gestión de personas competitivos y alineados con las mejores prácticas del mercado, poner en valor los elementos anteriores a través de la comunicación y contar con los mejores en la función directiva y gerencial.

Por último, además del papel que tendrán nuestros empleados como generadores de marca cuando ejerzan su rol de «embajadores» de la misma, tendremos que comunicar externamente nuestra propuesta de valor como empleador tanto a través de los instrumentos con los que ya cuenta la compañía, como con un plan específico orientado al mercado laboral. Igualmente, tendremos que gestionar adecuadamente nuestro posicionamiento en la estructura académica que nos provea de profesionales y, finalmente, identificar y gestionar a aquellos «prescriptores» que nos pueden ayudar a transmitir la imagen de marca que queremos.

A este fin tendremos que dedicar recursos con competencias de recursos humanos (selección, comunicación interna), así como competencias de marketing, reputación, marca y comunicación externa a ello, así como presupuestos específicos de *Employer Branding*.

*Employer Branding* tiene mucho de ciencia, algo de arte, pero sobre todo es una actitud, una actitud de poner en valor todo lo que hacemos hacia las Personas y su talento.



## *AGRADECIMIENTOS*

Cuando en 2003 pusimos en marcha nuestra Firma, People-Matters, hicimos el propósito de desarrollar una práctica para ayudar a nuestros clientes a ser unos extraordinarios lugares para trabajar, pensábamos que podríamos ayudar a nuestra comunidad de negocios a ser más competitiva a través de su capacidad para atraer el mejor talento. Hoy, catorce años más tarde, tenemos una práctica consolidada y hemos aprendido de muchos de ellos a los que queremos agradecer su apuesta por mejorar la experiencia de sus profesionales y permitirnos aprender de cada uno de ellos.

Cada paso que damos, cada historia que contamos, es una nueva oportunidad para dejar huella en nuestro entorno. Gracias a todos cuantos han colaborado en la publicación de este libro, bien contando sus historias, bien compartiendo aprendizajes y saber hacer. Entre todos, contribuimos al desarrollo de un ecosistema donde las personas disfrutan en y con su trabajo.



peoplematters

**Capital Human@360**



Wolters Kluwer

**Marketing+Ventas**

Cada día son más las empresas que consideran a sus profesionales como la mayor fuente de ventaja competitiva. Muchas de ellas abrazan la idea de convertirse en «la mejor empresa para trabajar», es decir, resultar atractivas para atraer y comprometer a los mejores profesionales, independientemente del nivel o tipo de puesto que ocupan. Contar con los mejores es y debe ser una obsesión del *management* moderno. Los mejores y más adecuados en cada nivel, puesto y actividad, desde las más básicas a las más especializadas, desde las más operativas a las más estratégicas.

En este contexto de replanteamiento radical de las políticas de Gestión de las Personas y su Talento, las empresas tienen que desarrollar nuevas parcelas y capacidades como es la gestión de una marca atractiva en el mercado laboral y entre los empleados. Un concepto que en los mercados anglosajones se ha denominado *Employer Branding* y que tiene que ver con las estrategias y acciones dirigidas a posicionar nuestra reputación y nuestra marca como empleador, incorporando un enfoque marketiniano en la gestión.

**El *Employer Branding* va a jugar un papel mucho más relevante en la estrategia del Capital Humano en el futuro inmediato para nuestras empresas y esta obra ayudará en su concreción apoyando a su definición e implementación, desde la experiencia.**

Ⓟ  
ALMUZARA

peplematters

IBIC: KJH 19.95 €



9 788416 776856

.....  
Gestión de personas peplematters  
.....