

EMPLOYER BRANDING: EL “OTRO” VALOR DE LA MARCA

Al igual que las marcas proyectan los atributos que se pretenden asociar a los productos y servicios que comercializamos desde nuestras empresas, hacen otro tanto respecto al “clima” que ofrecemos como entornos laborales. Alfonso Jiménez advierte que “la marca es compleja de generar, ya que necesita combinar competencias de gestión de personas y de marketing”. Y dos empresas, Janssen-Cilag y Kellogg’s, nos explican sus cómo, porqué y para qué.

Clara Martín,

Consultora Senior de Peoplematters.

Janssen-Cilag y Kellogg son dos grandes compañías multinacionales que destacan por la importancia que otorgan a la gestión de personas y por la puesta en marcha de estrategias innovadoras de *Employer Branding*. Su expertise en la materia ha hecho que compartan su experiencia en el primer libro de *Employer Branding*¹ publicado en España, elaborado por PeopleMatters y editado por Almuzara.

Susana Gómez (Kellogg España) y José María de Antonio María de Antonio (Janssen-Cilag), ambos Directores de Recursos Humanos en respectivas compañías cuentan en este artículo su experiencia en la gestión de la imagen de sus organizaciones como lugares para trabajar. Sus historias parten de un contexto previo que se expone a continuación:

Janssen-Cilag comenzó a sufrir hace cierto tiempo las inclemencias del mercado laboral (que contaba con menos titulados universitarios) y unas expectativas en los jóvenes muy diferentes a las que tenía la generación anterior, la llamada Generación X. En este sentido, los candidatos más jóvenes no se sentían atraídos hacia la empresa ni identificaban la misma con una gran multinacional del sector farmacéutico y del grupo Johnson & Johnson. Para lanzar una imagen de marca de empleo atractiva y llegar a este colectivo objetivo, Janssen-Cilag se basó en nuevas herramientas, canales y estrategias. Contar con la “opinión” de los más jóvenes y recién incorporados a la compañía ayudó a la compañía a conocer sus verdaderos intereses y expectativas, de forma que crearon una manera de comunicarse y llegar hasta ellos.

¹ Employer Branding: la gestión de las marcas para atraer y retener el talento

En el caso de Kellogg el lema *People, Passion, Pride* se estableció como el corazón de la marca de personas, pues los empleados, cualquiera que fuera su procedencia y rol, mostraban pasión y orgullo de pertenencia a la compañía. Kellogg construyó bajo este lema una imagen de marca de empleo a nivel europeo que cuenta actualmente con un plan anual de acciones internas y externas calendarizadas. Hoy en día cada país tiene sus propias estrategias y acciones locales que van alineadas con la estrategia global de la compañía.

En esta conversación “mano a mano”, Susana y José María nos permiten participar de sus respectivas estrategias para la construcción de un plan de acción de marca como empleador, introduciéndonos tanto en los aspectos operacionales de las mismas como en los indicadores que miden su rentabilidad, la transversalidad de los conocimientos y –por ende- de los departamentos implicados en su diseño y desarrollo, etc.

⊕BS: *¿Cómo se vende internamente -al Comité de Dirección- la necesidad de diseñar una línea de trabajo de marketing interno?*

José María de Antonio (Janssen-Cilag): No hizo falta venderlo: es algo prioritario para la compañía y está dentro de las prioridades estratégicas de la misma. Somos una empresa que apuesta por el talento que recluta. Nuestra política es cubrir todas las vacantes que se produzcan en la compañía a nivel interno. El llevar a cabo un proyecto de esta magnitud entraba perfectamente dentro de nuestras líneas de actuación.

Susana Gómez (Kellogg): Para el Comité de Dirección de Kellogg siempre ha sido una prioridad invertir en nuestra gente, ya que son el mayor activo de la compañía. La necesidad de llevar a cabo acciones de marketing interno dentro y fuera de la compañía responde a esta preocupación y al propio convencimiento del Comité.

RECRUITING ERASMUS 09

eFR

EMPRESA TOP PARA TRABAJAR

Si crees en ti mismo
tienes mucho valor

Si crees en ti mismo, entregas talento y pones pasión, mereces futuro. Y queremos esa clase de valor con nosotros.

Ahora es el momento. Aún puedes aprovechar la oportunidad de trabajar y crecer en un mundo que busca reducir el sufrimiento de millones de personas. Y en el que recibirás la formación y disfrutarás de las ocasiones que necesitas para alcanzar ese futuro.

En Janssen-Cilag, Compañía Farmacéutica del grupo Johnson & Johnson, número uno mundial en el sector de la salud, buscamos titulados superiores.

Desarrollate profesionalmente en un entorno multidisciplinar, con una remuneración muy atractiva y excelentes beneficios sociales.

Si quieres saber más sobre nosotros y dejar tu candidatura, entra en www.janssen-cilag.es

JANSSEN-CILAG
El valor de innovar

Una compañía del grupo
Johnson & Johnson

www.janssen-cilag.es

“Éste es un proyecto vivo, en el que hay que seguir trabajando constantemente si realmente queremos que sea un éxito, y posiblemente esto haga que en un futuro exista un rol o un equipo de personas dedicadas a reforzar la imagen de la compañía”)

José María de Antonio (Janssen-Cilag)

⊕BS: *¿Qué tipo de indicadores utilizan para medir el impacto del valor de la marca interna/externa en la cuenta de resultados?*

J.M.A.: Como indicadores externos nos centramos en los CV's recibidos y la calidad de los mismos (tiempo empleado para cubrir una vacante). Respecto a los internos, uno de los indicadores más claros es el de rotación no deseada: la disminución de los costes al reducir este tipo de rotación es considerable, no sólo por el coste de reposición, sino por la experiencia que se tiene que suplir. Adicionalmente, otro

indicador importante es el performance de los empleados.

S.G.: Nuestras actividades de marca interna nos aportan numerosos beneficios que ponen de relieve su gran utilidad y nos animan a seguir trabajando en esa dirección siendo el mejor indicador nuestros propios empleados y los resultados que consiguen trabajando en equipo.

No obstante, en Kellogg contamos con distintos indicadores que evalúan el impacto del valor de nuestra

marca de empleo, entre los que cabe destacar los resultados globales de la compañía y la participación en la lista de los 50 Best WorkPlaces España 2009, elaborada por el Instituto Great Place To Work®. Para poder participar en este ranking, Kellogg se somete a un exhaustivo proceso de investigación donde los empleados evalúan a la propia compañía. En la pasada edición, Kellogg ha recibido una mención especial en la dimensión "orgullo", lo que supone que en el proceso de investigación los empleados destacaron muy positivamente su sentimiento de pertenencia a la compañía.

⊕BS: *¿Qué departamentos están implicados en el diseño de una imagen como empleador y por qué? ¿Dónde debería residir el liderazgo en esta materia? Esta necesaria transversalidad de conocimientos, ¿motivará la aparición de un nuevo rol?*

J.M.A.: En nuestro caso el proyecto estuvo liderado por RR.HH., pero el equipo de trabajo contaba con personas de Comunicación Externa, Marketing y Ventas, Médico y Sistemas de Información. Para nosotros era muy importante escuchar las aportaciones de otros departamentos, con una visión diferente. La implicación de Marketing y Ventas, en nuestro caso, era muy importante: ellos son nuestros primeros clien-

"Construir una marca como empleador es un trabajo constante y a largo plazo, así como una clara apuesta de la compañía, que no debe interrumpirse por una coyuntura económica")

Susana Gómez (Kellogg's)

people. passion. pride.

NO HAY NADA ABURRIDO A TODO DAS LA VUELTA CUANDO

BEST WORKPLACES ESPAÑA 2009

Kellogg's
it's a SPECIAL feeling!



Siempre por delante

Nuestros clientes van por delante...

Trabajamos para que nuestros clientes desarrollen al máximo su potencial. Nos comprometemos con sus objetivos y les ayudamos a alcanzar nuevas metas. Para ello contamos con los mejores profesionales, las más importantes homologaciones internacionales y una amplia experiencia.

Este es nuestro compromiso, que vayas siempre por delante.



**ESCUELA EUROPEA DE COACHING
Y HABILIDADES DIRECTIVAS**

Madrid • Barcelona • Torino • Milán • Lisboa

Líderes entrenando a líderes.

MAKE



Accredited Coach Training Program®
INTERNATIONAL COACH FEDERATION®

Nuestro Programa de Certificación en Coaching Ejecutivo está homologado por la International Coach Federation como Accredited Coach Training Program.



**International
Coach Federation®**

Nuestro Programa de Coaching de Equipos para Coaches Certificados ha obtenido 30 créditos del Comité de Formación Continua de la International Coach Federation, que nos considera "Continuing Coaching Education Provider".



Continuing Coaching Education Provider®
INTERNATIONAL COACH FEDERATION®

C/Almagro, 3-6º Dcha. 28010 Madrid
Tel: 91 700 10 89 • Fax: 91 391 42 69

www.escuelacoaching.com
info@escuelacoaching.com

C/ Consell de Cent, 419 - 3º 1ª 08009 Barcelona
Tel: 93 245 94 50 • Fax: 93 265 41 40

“Uno de los puntos más importantes es identificar cuáles son las fortalezas de la compañía, para poder apoyarte en ellas y construir tu imagen de marca desde ese punto”)

José María de Antonio (Janssen-Cilag)

tes internos (el 75% de la compañía pertenece a este departamento) y externo (más del 80% de las contrataciones efectuadas se incorporan a este área). Desde nuestro punto de vista éste es un proyecto vivo, en el que hay que seguir trabajando constantemente si realmente queremos que sea un éxito, y posiblemente esto haga que en un futuro exista un rol o un equipo de personas dedicadas a reforzar la imagen de la compañía.

S.G.: En Kellogg las actividades de desarrollo y comunicación de nuestra marca de empleo *People, Passion, Pride... It's a Special Feeling* están lideradas por el trabajo de colaboración de los departamentos de RR.HH y de Comunicación Corporativa. Creemos que esta doble perspectiva aporta una visión muy completa y adecuada a estas actividades.

⊕BS: *¿Se realizan estudios previos para conocer en profundidad el “target” de las campañas, tanto interno como externo?*

J.M.A.: Inicialmente contamos con una agencia especializada en este tipo de proyectos, lo que nos ayudó a reforzar nuestra imagen, tanto interna como externa. Para nosotros el público objetivo eran recién titulados con poca o ninguna experiencia y empleados de la compañía (la edad media de la empresa es de 34 años). Para medir el impacto en nuestro caso nos basamos en un colectivo especial: aquellos empleados de la compañía que llevaban con nosotros menos de un año y que hace poco tiempo se encontraban buscando trabajo. Este colectivo tiene una doble visión: la interna de

empleado, y la externa por acabar de incorporarse y tener amigos en una situación de búsqueda activa. El grupo de trabajo creado, con una visión interdepartamental, fue también un importante punto de arranque.

S.G.: En nuestro caso no es necesario, puesto que el target interno lo conocemos bien y externamente tenemos claro a quién nos queremos dirigir. En el caso de Kellogg nuestras actividades a nivel externo están encaminadas, por un lado, a los recién licenciados con breve experiencia y, por otro, a profesionales con un perfil más senior y con una experiencia de entre 4 y 5 años.

⊕BS: *¿Por dónde se empieza a construir la imagen de marca como empleador? ¿Cuál sería el primer paso a dar? ¿Qué “fertilizantes” previos se necesitan?*

J.M.A.: Uno de los puntos más importantes es identificar cuáles son las fortalezas de la compañía, para poder apoyarte en ellas y construir tu imagen de marca desde ese punto. Otro tema importante es definir muy bien el público objetivo y, en función de sus demandas, elaborar el *business case* a desarrollar.

S.G.: La definición de nuestra marca de empleo ha sido fruto de un importante trabajo previo de análisis de la identidad de la compañía y de la experiencia de los empleados a la hora de trabajar en ella. Es decir, en Kellogg nuestro primer paso ha sido construir nuestra marca como empleador a partir los atributos y beneficios reales de trabajar en nuestra compañía, para posteriormente poder comunicarlos.

Así, nuestra marca de empleo *People, Passion, Pride: It's a Special Feeling* hace referencia al sentimiento diferencial de trabajar en Kellogg, una compañía a la que le importa el trabajo y la calidad humana de las personas y basada en una filosofía en la que todo es posible. Es una identidad que propone como valor el “sentimiento especial” de pertenecer a un proyecto empresarial que cada día hace que millones de consumidores en todo el mundo se sientan mejor y más sanos.

⊕BS: *Las nuevas generaciones hablan un lenguaje “digital” que exige también nuevos canales. ¿Cuáles son las experiencias que se están abordando en este sentido (blogs, wikis, etc.) desde la empresa?*

J.M.A.: Totalmente cierto. En nuestro caso, hemos considerado importante el tener un asesoramiento que nos guíe a la hora de seguir posicionándonos ante un público objetivo cuyas formas de comunicación no sólo han cambiado en los últimos años, sino que están sujetas a cambios de manera continua. El ámbito de trabajo en este campo es enorme. Estamos hablando no sólo de cambios de imagen, sino también nuevas

“La definición de nuestra marca de empleo ha sido fruto de un importante trabajo previo de análisis de la identidad de la compañía y de la experiencia de los empleados a la hora de trabajar en ella”)

Susana Gómez (Kellogg's)

vías de comunicación, nuevos mensajes, etc. El éxito en este terreno pasa por adaptarse constantemente.

S.G.: En Kellogg somos conscientes de la relevancia de la comunicación digital para llegar a nuestro target. Por este motivo, tenemos muy en cuenta estos canales y trabajamos en diseñar nuestras primeras experiencias en este campo.

OB: *¿Hay que seguir siendo proactivos en la creación de esta imagen de marca en momentos como el actual? ¿Por qué?*

J.M.A.: Depende de la estrategia de cada compañía. En Janssen-Cilag nos parece crucial: si quieres tener éxito en este ámbito, éste no es el momento de pararse. Cuando la crisis acabe la guerra de talento previa se convertirá en un problema mucho mayor.

S.G.: Ahora más que nunca hay que seguir apostando por el desarrollo de nuestra marca de empleo al igual que apostamos por nuestros empleados. Construir una marca como empleador es un trabajo constante y a largo plazo, así como una clara apuesta de la compañía, que no debe interrumpirse por una coyuntura económica.

OB: *La eficacia a largo plazo de una estrategia de Employer Branding reside, fundamentalmente, en la coherencia y credibilidad de los mensajes lanzados practicadas día a día. ¿Cómo*

RECRUITING **erasmus 09**
www.erasmus.es

efr certificado en competencias en gestión
EMPRESA TOP PARA TRABAJAR

Si para ti no existen las fronteras
tienes mucho valor

Si crees en ti mismo, entregas talento y pones pasión, mereces futuro. Y queremos esa clase de valor con nosotros.
Ahora es el momento. Aún puedes aprovechar la oportunidad de trabajar y crecer en un mundo que busca reducir el sufrimiento de millones de personas. Y en el que recibirás la formación y disfrutarás de las ocasiones que necesitas para alcanzar ese futuro.
En Janssen-Cilag, Compañía Farmacéutica del grupo Johnson & Johnson, número uno mundial en el sector de la salud, buscamos titulados superiores.
Desarrollate profesionalmente en un entorno multidisciplinar, con una remuneración muy atractiva y excelentes beneficios sociales.
Si quieres saber más sobre nosotros y dejar tu candidatura, entra en www.janssen-cilag.es

JANSSEN-CILAG
El valor de innovar

Una compañía del grupo
Johnson & Johnson

www.janssen-cilag.es

NUEVAS HERRAMIENTAS PARA GESTIONAR LA MARCA COMO EMPLEADOR

Para poder llegar a un mayor número de candidatos decidimos poner en marcha nuevas herramientas como, por ejemplo, Google. Tras ciertas búsquedas en Internet aparecía una página especial creada desde RR.HH. en la que se explicaba al candidato por qué trabajar con nosotros, siempre utilizando la imagen creada en prensa e Internet.

Por otro lado, esta imagen también la proyectábamos en los foros de empleo que dábamos en las Universidades y Escuelas de Negocio target para nosotros. Igualmente pusimos en marcha el “Plan Amigo” para fomentar que fueran nuestros propios empleados los que nos recomendaran a amigos o conocidos que creyeran podían encajar con la cultura de nuestra organización. La incorporación de un candidato mediante este plan conlleva una recompensa monetaria para el empleado.

José María de Antonio, Director de Organización y RR.HH. de Janssen-Cilag.

Fuente: “Employer Branding. La gestión de las marcas para atraer y retener talento”. Editorial Almuzara, 2009.

LO QUE NO SE DEBE HACER: “INTENTAR SER UNA COSA QUE NO ERES”

Luchar contra esta tentación es una de las cosas más difíciles. Todos tenemos en la cabeza un perfil estándar de lo que está bien y lo que está mal, que se mezcla con lo que nos gustaría ser como compañía y que se ve impactado por la tendencia a pensar que “el césped del vecino siempre parece más verde”.

Esta peligrosa combinación hace que muchas compañías, a la hora de definir su propuesta de valor como empleador, terminen construyendo una marca cuyos atributos están más cerca “de lo que nos gustaría ser” que de “lo que somos”. Es interesante que en la propuesta de valor exista algo aspiracional y que se intente mostrar lo mejor que de una organización puede darle al individuo, siempre y cuando eso que se está diciendo sea verdad. Y en este contexto, no sólo hay que tener en cuenta la realidad, sino cómo ésta es percibida por la generalidad de las personas que trabajan en la organización. Para mí es clave que la propuesta de valor muestre realidades que pueden ser percibidas de una manera natural por las personas que forman parte de una empresa.

Susana Gómez, Directora de RR.HH. de Kellogg's.

Fuente: “Employer Branding. La gestión de las marcas para atraer y retener talento”. Editorial Almuzara, 2009.

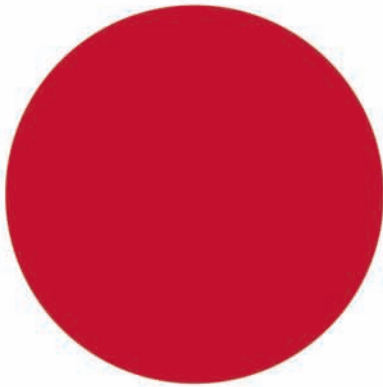
The advertisement features a blue badge in the top left corner that reads "BEST WORKPLACES ESPAÑA 2009". The background is orange. At the top right, the tagline "people. passion. pride." is written in a cursive font. The main text is in large, bold, colorful letters: "UNOS LO LLAMAN MADRUGAR," in brown, "NOSOTROS EMPIEZA EL DÍA" in yellow and blue, and "CON ENERGÍA" in green. Below the text is the cartoon tiger mascot, Tony the Tiger, wearing a red scarf. In the bottom right corner, there is a small image of a rooster and the Kellogg's logo with the slogan "It's a SPECIAL feeling!"

se implica especialmente a directivos y mandos intermedios en habilidades de comunicación?

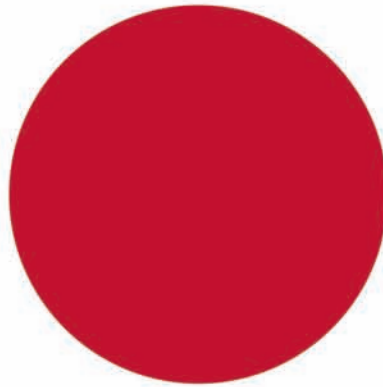
J.M.A.: Una buena estrategia interna y externa de comunicación es fundamental. Y, lo más importante, lo que se predica tiene que ser real, tiene que ser algo que de verdad identifique a la compañía y que los empleados lo sientan suyo. Con esta premisa muchas de las barreras que te puedes encontrar desaparecen al instante. Todo esto se apoya en uno de los puntos de partida citados anteriormente: si te centras en las fortalezas de la compañía y te apoyas en ellas para construir tu imagen de marca, esto hará que los mensajes que se lancen estén completamente alineados con la realidad de la organización.

S.G.: Como comentábamos anteriormente, nuestra estrategia de Employer branding está cimentada en la propia experiencia de trabajar en Kellogg expresada por los propios empleados. Asimismo la forma en la que se comunica también recoge la esencia de la compañía, basada en la transparencia, comunicación y nuestros valores. Somos una compañía que compartimos los mismos valores. No obstante, en Kellogg disponemos de diversas herramientas y actividades que ayudan a los directivos y mandos intermedios a transmitir con transparencia y credibilidad los mensajes inherentes a nuestra marca de empleo.)

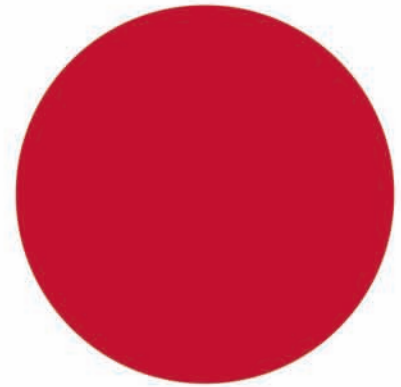
Tres puntos que marcan la diferencia



Experiencia



Eficiencia



Excelencia

Experiencia de todo un equipo de profesionales, adquirida trabajando en y para las más importantes empresas nacionales e internacionales.

Eficiencia de nuestra metodología, basada en *Real Business Understanding*, para favorecer la mejora del desempeño y el desarrollo de las personas en la organización.

Excelencia en todos los proyectos y actuaciones que, desde la innovación, garantizan los más elevados niveles de calidad.

... people
excellence

CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Parque Empresarial Ática
Vía Dos Castillas 33, edificio 6, 3ª planta
28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: +34 917 992 274

www.peoplexcellence.com

CONSULTORÍA Y DESARROLLO PARA EL LIDERAZGO DE PERSONAS Y NEGOCIO