

EMPLOYER BRANDING EN ESPAÑA

# Desde el pleno empleo hasta la crisis... y más allá

Hace unas semanas tuvo lugar en Madrid la segunda edición del *Employer Brand Leadership International Masterclass*, organizada por PeopleMatters en colaboración con Brett Minchington, uno de los mayores expertos en la materia a nivel internacional. En el evento, tuvimos ocasión de hacer memoria y repasar la evolución del *Employer Branding* en España, desde un entorno de pleno empleo hasta el momento actual, así como conocer las nuevas tendencias en este ámbito.

En los últimos años nuestro mercado ha visto nacer y crecer el concepto de *Employer Branding* o “gestión de la marca como empleador”. Al principio cruzó nuestras fronteras tímidamente, más bien como tendencia muy ampliamente establecida en el mundo anglosajón pero algo ajena a la realidad de nuestro mercado, en el que aún no se sentía la necesidad de diferenciarse como lugar para trabajar. Eran tiempos en los que las compañías aún tenían la sartén por el mango y podían permitirse el lujo de elegir entre los muchos candidatos que diariamente llamaban a sus puertas. Solamente algunas multinacionales, a través de sus políticas globales, contaban con un planteamiento explícito de gestión de su imagen en el mercado laboral como aspecto diferenciador a la hora de atraer a los profesionales requeridos en cada momento.

Conforme el ciclo económico seguía su curso, llegamos a un entorno de pleno empleo en el que repentinamente se hizo pa-

tente la necesidad de competir no solo en productos y servicios, sino también y especialmente por las personas. La balanza se había invertido; una población sin dificultades para encontrar trabajo se convierte en una población más exigente con respecto a lo que busca en un futuro empleador. Al mismo tiempo, las empresas comienzan a experimentar dificultades a la hora de reclutar adecuadamente, tanto en cantidad como en calidad, y en el momento justo. Ya no son las empresas las que deciden con qué candidato quedarse, sino que son los candidatos los que eligen una u otra compañía en función del grado de ajuste con sus expectativas y necesidades. Se hace necesario posicionarse en el mercado laboral, transmitiendo al colectivo relevante quiénes somos, qué nos hace diferentes y por qué trabajar con nosotros frente a otras opciones. Definir una Propuesta de Valor al Empleado potente, sólida y diferencial se encuentra en la base de toda buena estrategia de *Employer Branding*.

**Miriam Aguado Hernández**  
Senior Manager de PeopleMatters



## Definir una Propuesta de Valor al Empleado potente, sólida y diferencial se encuentra en la base de toda buena estrategia de *Employer Branding*

Poco a poco, las compañías empiezan a reaccionar y comienza a haber experiencias relevantes en nuestro país. Además, las prioridades de las nuevas generaciones son diferentes y exigen un replanteamiento a la hora de hacerles llegar nuestro mensaje.

En realidad, se trata de algo tan simple como aplicar las técnicas del marketing a la gestión de personas: conocer nuestro mercado, conocer nuestras capacidades, elaborar una promesa a candidatos y actuales empleados, y hacerla realidad en el día a día a través de un programa estructurado que dé forma y continuidad a las diversas iniciativas que contribuyen a generar *la experiencia de trabajar aquí*.

En estos años de experiencia en el mercado español, desde PeopleMatters hemos vivido la evolución tanto del concepto como del foco de las estrategias de *Employer Branding*. Donde inicialmente solo unas pocas compañías veían la necesidad y la contribución al negocio

de una marca de empleador gestionada, pronto comenzaron a proliferar las iniciativas en diversos ámbitos: planteamientos globales, iniciativas muy centradas en actividades de selección y reclutamiento, relación con universidades y con medios, etc. El foco principal de estas estrategias era la captación. Así, el colectivo *target* se correspondía principalmente con los perfiles críticos de atracción, y las principales herramientas, la presencia en medios y en foros de empleo en el mundo académico, los foros digitales de empleo, etc.

### **Employer Branding y crisis**

Y llegó la crisis, y con ella la reducción drástica en los niveles de contratación por parte de las compañías. La menor necesidad de contratación supuso, inicialmente, un freno en la definición de estrategias de *Employer Branding*, muy asociadas al posicionamiento externo y la atracción de talento.

Sin embargo, poco a poco las empresas se han dado cuenta de que la marca como empleador no es solo la percepción que candidatos y mercado laboral tienen sobre la compañía como lugar para trabajar. En un entorno de dificultad económica, en el que todas las organizaciones han debido ajustarse en todos los sentidos, cobra gran importancia el compromiso de los empleados actuales: contar con personas vinculadas con el proyecto de empresa, que mantienen el mismo grado de esfuerzo e ilusión y que “sudan la camiseta” se convierte en un elemento clave para los resultados del negocio. Además, en un entorno de inseguridad laboral, la probabilidad de que sean precisamente los mejores profesionales los que decidan moverse si no ven claro su futuro es muy elevada.

Por ello, muchas compañías continúan invirtiendo en su marca como empleador, conscientes de que *bajar la guardia* en este momento puede suponer una pérdida de competitividad en el mercado. Realizar un esfuerzo por poner en valor todo lo que la empresa ofrece a sus empleados en estos momentos de dificultad, transmitirles que las cosas van a ir bien, que entre todos vamos a salir a flote y que, en definitiva, están en el mejor sitio posible, puede marcar la diferencia y reforzar el compromiso de los empleados con la organización. En muchos casos, estas estrategias más orientadas hacia dentro, hacia los empleados, combinan la actuación sobre una red interna de líderes informales como colectivo *target*, contando con la ascendencia de estos sobre el resto de la plantilla, junto con otra serie de iniciativas de



Fuente: Adaptado por PeopleMatters de Rosethorn et al (2009).

carácter global, con impacto sobre todos los empleados. Un punto importante a tener en cuenta es que el hecho de focalizarnos en el compromiso y el sentimiento de pertenencia de actuales empleados no quiere decir que debamos considerar únicamente iniciativas internas. Una combinación adecuada de acciones dirigidas al interior y acciones dirigidas al mercado obtendrá los mejores resultados.

Y es que, cada vez más, las fronteras entre lo interno y lo externo quedan desdibujadas. El papel de las redes sociales en el ámbito profesional y personal está definiéndose en nuestro mercado, otorgándoles una importancia creciente especialmente cuando hablamos de los colectivos más jóvenes, quienes no conciben otra manera de relacionarse entre sí y con el entorno que les rodea... también con la empresa y dentro de la empresa. Por ello, en este momento son muchas las compañías que están trabajando para integrar este nuevo canal en sus procesos de gestión de personas.

### A partir de ahora...

Las estrategias de gestión de la marca como empleador siguen evolucionando para encontrar nuevas fórmulas que den respuesta al complejo entorno actual y contribuyan a lograr el fin último de la gestión de personas: atraer y retener a los profesionales necesarios para el negocio, en este caso a través de la identificación con la compañía y la convicción de que se trata del mejor lugar para trabajar.

Esta evolución seguirá su curso, y una vez superemos la crisis actual, volveremos a tener que competir por los

mejores, para que nuestros clientes obtengan el mejor producto o servicio.

Tras el cambio de foco desde la atracción a la retención, las políticas de *Employer Branding* combinarán lo mejor de los dos mundos y pasarán a plantearse de modo integral, actuando tanto a nivel externo –para reforzar el posicionamiento diferencial en el mercado laboral– como a nivel interno –generando y manteniendo el compromiso de los empleados–.

Como pudimos observar durante el seminario con Brett Minchington, otros países ya se encuentran en esta fase, y cuentan con responsables de *Employer Branding* con lugar propio en la organización, dentro o fuera de Recursos Humanos, con o sin Marketing y Comunicación. Serán la cultura, la historia y las prioridades de cada compañía las que determinen cuál es la mejor fórmula, pero siempre pasará a tener un peso mayor del que tuvo en sus inicios y con una responsabilidad global.

MADRID, 25 DE MAYO DE 2012

## EMPLOYER BRAND LEADERSHIP

Tras el éxito obtenido el año pasado, PeopleMatters organizó el 25 de mayo la II edición del Seminario *Employer Brand Leadership* en el que se analizaron, desde una perspectiva internacional, experiencias reales y *best practices* en torno a la gestión de marca como empleador de la mano de Brett Minchington, uno de los líderes más representativos del momento en temas de *Employer Branding*.

A pesar de que el desarrollo de esta disciplina es aún muy bajo y solo existe una estrategia específica en un 14% de las empresas en todo el mundo, Minchington destacó que cada vez son más numerosas las compañías que buscan especialistas para sus organizaciones, e incluso contratan y crean departamentos enteros con responsabilidad internacional.



# Prosegur, por muchas razones

Prosegur es una de las empresas líderes en el sector de la seguridad privada. Hemos alcanzado los más de 150.000 profesionales a nivel global como consecuencia de nuestra expansión internacional y consolidación en los mercados en los que estamos presentes. Hoy en día, contamos con oficinas en 15 países de 3 continentes.

**Carmen de Andrés**  
Directora Corporativa Selección y  
Universidad de Prosegur

Tenemos muy claro que este éxito se debe al orgullo que nuestros empleados sienten al formar parte del proyecto Prosegur y por eso nuestro activo más importante es el capital humano, que vive día a día los valores de la Compañía como son la excelencia, el liderazgo, la transparencia, el trabajo en equipo o la orientación al cliente. Siendo conscientes de la importancia de nuestras personas, el proceso de definición de la propuesta de valor de Prosegur al empleado cobra especial importancia. Esta iniciativa tiene como base el plan estratégico de la Compañía hasta llegar a la involu-

cración de todos los profesionales en un proyecto común que coincide con la visión de Prosegur; "hacer del mundo un lugar más seguro donde vivir".

El proceso comenzó con un trabajo de campo en el que se preguntó a empleados y a distintos grupos de interés cuáles eran los principales atributos que Prosegur aportaba como lugar para trabajar. El estudio tenía como objetivo recoger aquellos aspectos que nos diferencian y que realmente suponen un valor añadido para las personas que trabajan en Prosegur. Tras la recogida de información, se contrastaron las conclusiones obtenidas con cada uno de los países en los que tenemos presencia para construir una idea única para todos, una propuesta de valor común para todos los profesionales que forman parte de Prosegur.

¿Cuál fue el resultado?

En primer lugar, se confirmó el sentimiento entre los empleados de que Prosegur es una gran compañía, líder en el sector de la seguridad privada, sólida financieramente, íntegra y con un gran proyecto de futuro. En este sentido, todos los encuestados valoraron como otro de los atributos, los grandes retos y oportunidades que existen en Prosegur. En la actualidad, nos encontramos inmersos en un proceso de internacionalización que ofrece a todos nuestros empleados un crecimiento profesional que además se complementa con la formación que ofrece la Universidad Corporativa. Este espacio de aprendizaje permite la circulación del conocimiento y la experiencia que sobre el sector y el negocio acumula la Compañía. Algo que tampoco pasa desapercibido por los participantes de este estudio, es que el valor del servicio se basa en las personas. Estamos

convencidos de que en Prosegur trabajan los mejores profesionales y las mejores personas. Por eso, estamos comprometidos con el pleno desarrollo de las cualidades personales y profesionales de nuestros empleados, pilares básicos en nuestra gestión de Recursos Humanos.

La innovación es otro de los valores atribuidos a Prosegur, una empresa ágil y en constante transformación, a la vanguardia tecnológica y que busca el lanzamiento de nuevos proyectos, negocios y tecnologías que den solución a las necesidades del cliente.

Pero Prosegur es mucho más. Somos una empresa que aporta valor a nuestro entorno. Participar en un proyecto como el nuestro, que busca construir una sociedad mejor en la que vivir es algo que nuestros profesionales valoran de forma muy positiva. Además, Prosegur es una empresa comprometida y llevamos a cabo proyectos propios centrados en los campos de la Educación, la Integración laboral y social de personas con discapacidad intelectual y el Voluntariado corporativo. Así es como estos 5 atributos definen nuestra propuesta de valor. Hemos trabajado también en la creación de una campaña de comunicación tanto interna como externa compuesta por diferentes e impactantes acciones que nos han ayudado a trasladar la intensidad de este proyecto a través de las vivencias y opiniones de nuestros profesionales, los verdaderos protagonistas de esta historia. Y es que, cada uno de nuestros empleados en los diferentes países, oficinas y delegaciones siente que Prosegur es una gran compañía, "Por muchas razones".



**PROSEGUR**

# Employer Branding Caso Vodafone

Desde hace ya algún tiempo, pero sobre todo los últimos 4 años, Vodafone España ha sido una de las empresas pioneras en el posicionamiento de la "imagen de marca" como empleador mundial. Así, no es de extrañar que "Potentialpark" la haya situado recientemente en el Top 30 Career Websites 2012\*, siendo además el único operador de Telecomunicaciones del ranking.

**María Álvez**  
Talent, Diversity & Recruitment  
Manager en Vodafone Spain

Podríamos considerar el hito de esta estrategia en el año 2009, momento en el que desde el equipo de RRHH de Vodafone España decidimos apostar por un posicionamiento integrado y una estrategia consistente como empleador.

En aquel tiempo fuimos pioneros, junto con otras compañías, en el lanzamiento y posicionamiento de Vodafone en programas como "Recruiting Erasmus", dedicado a la captación y reclutamiento de jóvenes licenciados con experiencia internacional liderado por PeopleMatters; o como "Top Talent / Graduates", destinados a contar con una cantera de jóvenes talentos con ganas de comenzar su carrera internacional en una compañía puntera. Apostamos así por reforzar el atractivo de una empresa como Vodafone.

En este sentido, desde el año 2009 formamos parte del selecto grupo de empresas reconocidas y premiadas como "Best Place to Work" (número 1 en el año 2009 y actualmente en el Top 5).

Otro de los reconocimientos que más ilusión nos ha hecho fue el premio de "Empresa más deseada para trabajar" en el 2010, con "JobAndTalent". Este fue decidido por los propios votantes del *site*, la mayoría jóvenes talentos y con unos perfiles profesionales muy similares a lo que estábamos buscando para nuestro programa de *Graduates*. Con este "aliento" decidimos ir un paso más allá y apostamos por un posicionamiento firme en redes profesionales y sociales, y creamos así una de las iniciativas pioneras dentro del propio Grupo Vodafone: dentro de nuestro *career site* español, contamos con un muro de *Twitter* que alimentamos directamente desde el equipo de "Talento & Selección" con noticias, eventos y actividades relevantes para la comunidad con la que nos relacionamos.

**Aunar esfuerzos**

En Vodafone tenemos claro que la inversión en *Employer Branding* no es una actividad solo de RRHH, sino que todos contribuimos de una forma u otra a construir "uno de los mejores lugares para trabajar". Es por eso que, a nivel compañía, decidimos que había que aunar esfuerzos con otros equipos para que la estrategia de marca, comunicación y empleador fuese cada vez más robusta. Desde el año pasado tenemos un equipo integrado por gente de cada una de las áreas en cuestión, que se reúne de manera regular y comparte de una forma *cross-company* el tipo de iniciativas, eventos y acciones que hay en los distintos departamentos, aprovechando las



sinergias de forma conjunta.

En este momento de crisis donde invertir en encontrar y atraer el mejor Talento es clave para poder conseguir tus objetivos, la inversión en *Employer Branding* cobra más fuerza si cabe. Para nosotros es muy importante poder medir ese retorno de la inversión y, concretamente en Selección, ser capaces de competir con las mejores empresas del sector u otros sectores para contar con los mejores profesionales. En un mercado como el nuestro donde llegar el primero marca la diferencia como empleador de referencia, estamos convencidos de nuestra oferta competitiva. Nuestra cultura, nuestros valores, nuestra gente y nuestros productos marcan esa diferencia.

En Vodafone hablamos de que "el mundo se convierte en móvil" (*the World goes Mobile*). Se nos abre una oportunidad única para innovar nuestro modelo de *Employer Branding* en redes sociales/profesionales (LinkedIn, Twitter, Facebook, etc...). Hoy puedes ser un cliente; mañana puedes formar parte de un Best Place to Work. Te esperamos!

\*[www.potentialpark.com/teweb-ranking-2012/](http://www.potentialpark.com/teweb-ranking-2012/)