

JORNADA

12 y 13 mayo

“Di lo que haces y haz lo que dices”, es una de las formas en las que se definió Employer Branding. Sin duda alguna, la coherencia fue el denominador común de todas las alusiones realizadas en torno a este concepto, empezando por el propio desarrollo de la Jornada,

que reunió a cerca de 150 directivos en la sede de Microsoft para compartir reflexiones, experiencias y avances relativos a la percepción que existe de las empresas como lugares atractivos para trabajar. Una cuestión en la que intervienen distintos colectivos: empleados, candidatos, clientes, accionistas y la sociedad en general. Durante el encuentro se expusieron los casos más innovadores:

Microsoft, Acciona, Gas Natural Fenosa e Indra. Las campañas de empleo con mayor impacto: Empleo y formación en Repsol, “Yo soy empleo” de BBVA y Becas Santander. Y no faltó el tratamiento del papel que han adquirido las redes sociales y más concretamente LinkedIn, así como el análisis de los monitores y rankings que rigen en este entorno a nivel mundial. En el último apartado se presentaron

en detalle los estudios que llevan a cabo Merco Personas, Randstad y Universum. Por su parte, las conferencias sobre marketing y personas de Peter Boland (ESIC), reputación corporativa de Sandra Sotillo (Villafañe y Asociados Consultores) e imagen de marca como empleador desde la alta dirección de Mauricio García de Quevedo (Kellogg), pusieron el acento en las principales cuestiones que debe

contemplar una estrategia de Employer Branding. Sobre reputación corporativa también se insistió desde el ámbito académico con un panel que contó con las opiniones de representantes de la CRUE y de las universidades de las Palmas de Gran Canaria, Rey Juan Carlos, Carlos III de Madrid y Politécnica de Madrid. El debate de la mesa integrada por Almudena Rodríguez Tarodo (Santander), Fidel

Mallo (Eurofred Group), Eugenio Muñoz (Prosegur) y M^a Ángeles Rodríguez de Trujillo (Heineken), se centró en el futuro de esta disciplina. PeopleMatters, pionera en la investigación y la implantación de proyectos de Employer Branding, da un paso más allá con la celebración de este interesante encuentro donde ponentes y asistentes se llevaron más de una “buena” lección aprendida.

Employer Branding

La gestión de las marcas para atraer, retener y comprometer el talento

Hay un interés de las más relevantes compañías del mundo por tener unapotente marca como empleador asociada a un conjunto de atributos en relación a la experiencia de trabajar en ellas. Dicho interés responde a varios objetivos: atraer el mejor talento a un coste adecuado, retenerlo una vez que forma parte del ecosistema de la empresa, asegurar el mayor compromiso del talento para que se traduzca en desempeños excepcionales y, finalmente, contribuir a la reputación general de la marca hacia todos los *stakeholders*.

Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters

Esta cuestión es doblemente importante ya que incide sobre los dos aspectos intangibles más potentes de una empresa competitiva actual: “Marca y Talento” y “Talento y Marca”. Disponer de una marca potente como empleador es una gran ventaja para ser competitivos. Las empresas relevantes la tienen, la cuestión es saber gestionarla, en definitiva que la marca como empleador resultante sea la que se desea proyectar. A ese conjunto de acciones es lo que en el mundo del *management* anglosajón se ha denominado Employer Branding,

cuyas palancas pueden ser internas, aquellas orientadas a los empleados de la compañía y cuyo fin último es que se conviertan en “embajadores de la marca”; y externas, orientadas a impactar y vender la marca como empleador en el mercado externo.

La inversión en Employer Branding

Es directamente proporcional al grado de lucha por el talento existente en el mercado en que se desarrolla la empresa. En España, las primeras incursiones en las técnicas de Em-

ployer Branding datan de 2004, en plena guerra por el talento después de un crecimiento económico y de empleo como el que mantuvo desde 1996 hasta 2008. Los primeros años de ese periodo se resolvieron por la absorción de las importantes tasas de paro existentes en ese momento. Entre 2004 y 2008 se produjo un temprano acercamiento a dichas técnicas.

Punto de inflexión

A partir de 2008 las motivaciones de gestionar la marca como empleador cambiaron. En ese momento se trataba de recuperar o mantener el compromiso perdido tras importantes procesos de ajuste organizativo que se produjeron en ese periodo. También había objetivos de impacto general sobre la reputación de la empresa ante distintos *stakeholders*.

Fue tras las primeras sensaciones y los primeros datos positivos de empleo, cuando se empezó a incrementar la sensibilidad por tener capacidad de atraer a los mejores, y por el Employer Branding resultante tras los años de crisis de mercado.

Estamos seguros de que en los próximos años viviremos un resurgir del interés en nuestra comunidad de negocios.



“Solo hay una manera de tener clientes satisfechos: que nuestros empleados también lo estén”

Alberto Cabellos
Director de Gobierno de RRHH
Gas Natural Fenosa



Arriba, la mesa "La reputación corporativa en las aulas" con representantes de la CRUE y las universidades de las Palmas de Gran Canaria, Rey Juan Carlos, Carlos III de Madrid y Politécnica de Madrid. A la izda. Gerardo Lara, Organization, Recruitment and Training Global Director en Acciona.



“Deberíamos olvidar el concepto «retener» el talento, hay que «fidelizarlo»”

Fidel Mallo
Director de RRHH
Eurofred Group

“No hay empleados infieles, hay empresas poco atractivas”

Alfonso Mostacero
Director Ejecutivo
MSD España y Portugal

“Las empresas debemos conocer bien quiénes somos y qué ofrecemos, y ponerlo en valor”

Eugenio Muñoz
Responsable Corporativo de RRHH
Prosegur



Susana Gómez
Directora de RRHH de Kellogg España

La principal novedad de estas jornadas es la oportunidad de tener acceso en dos días a los principales actores de Employer Branding en España. Se ha ofrecido un enfoque diverso e integrador que permite a los profesionales de la gestión de personas inspirarse en posibles vías de actuación para atraer y retener el talento necesario para sus respectivas organizaciones.



Carlos Esteban
Director de RRHH y RC de Zurich España

Employer Branding constituye un pilar fundamental en nuestra estrategia de atracción y fidelización de talento. Nos ayuda a difundir nuestra "Propuesta de Valor" reforzando así nuestro posicionamiento y atractivo como empleador y garantizando los perfiles y capacidades necesarios para alcanzar los objetivos organizativos. Su propósito es muy sencillo, se recoge en sus iniciales: EB (Enhancing the Business), mejorar nuestro negocio.

“Tenemos que colaborar con otros”

Blanca Gómez
Directora de Recursos Humanos
Microsoft



—En esta época fantástica que nos ha tocado vivir, nos enfrentamos a nuevos retos en lo que se refiere a crear marca de empleador y a atraer y fidelizar el mejor talento. El primero está relacionado con el alto nivel de “conectividad” de nuestros empleados (especialmente en el sector tecnológico). Lo que comunicamos puertas adentro es difundido casi instantáneamente al exterior y viceversa. Tenemos que ser muy conscientes de ello y tener en cuenta que se han difuminado los límites entre la comunicación interna y externa. Lo que comunicamos hacia adentro puede tener el mismo efecto en la creación de marca de empleador que lo contamos hacia afuera.

El segundo reto hace referencia a nuestros empleados como embajadores de nuestras compañías, marcas y negocios. En la era digital, en la que cada uno de nosotros nos sentimos periodistas y creamos y difundimos contenidos de una manera activa, debemos preparar a las plantillas para que sean el mejor “arma secreta” a la hora de difundir los atributos de nuestra marca de empleador, los

acontecimientos del día a día... Eso significa ser proactivos en el diseño de contenidos, organizar y dar instrucciones concretas de qué comunicar y cuándo (principalmente la información sensible).

Nunca han tenido nuestros empleados un papel tan clave, no darse cuenta y actuar en consecuencia no solo tendría riesgos para las empresas, supondría no utilizar una herramienta francamente poderosa.

Y el tercer reto tiene que ver con la necesidad de hacer “In-branding”. En un mundo donde lo que se busca especialmente son experiencias, no basta con trabajar la experiencia para el cliente y el consumidor, tenemos también que trabajar la experiencia de empleado y la experiencia de candidato. El talento busca experiencias laborales nuevas y retadoras y debemos asegurarnos de que las encuentran en nuestras compañías.

Millenials

Para hacerlo más interesante, aparece una nueva generación de candidatos que quieren nuevos puestos o proyectos cada 12-24 meses y que están más interesados en liderar sus compañías que las nuestras.

Resulta impactante el resultado de una investigación publicada recientemente en “Business Harvard Review”. Se trata de una encuesta realizada por Sanjeev Agrawal (Co-

llegefeed) a 15.000 “millenials” de EEUU, de los cuales un 60% son todavía estudiantes universitarios de últimos cursos y un 40% están ya graduados. Ante la pregunta “¿Cuáles son las tres compañías para las que te gustaría trabajar?”, el ranking es muy diferente al que estamos acostumbrados a ver. En los 20 primeros lugares están:

1. Google
2. Apple
3. Facebook
4. Microsoft
5. Amazon
6. eBay
7. LinkedIn
8. Yahoo!
9. Goldman Sachs
10. IBM
11. Intel
12. Cisco
13. McKinsey & Company
14. Twitter
15. JP Morgan
16. Deloitte
17. Qualcomm
18. Salesforce
19. Morgan Stanley
20. The Walt Disney Company

Confieso que cuando lo leí la primera empresa que busqué fue Microsoft y después Coca-Cola (mi anterior empleador)... ¡a la que no encontré entre las 50 primeras!

Me sorprendió tanto la concentración de compañías del entorno digital, como la ausencia de marcas reconocidas de Gran Consumo. >>

Nunca han tenido los empleados un papel tan clave como embajadores de nuestras compañías, marcas y negocios

Atraer y fidelizar el mejor talento no es algo que la mayoría de las empresas puedan hacer en solitario

>> Fue muy interesante también ver el resultado de lo que contestaron los “millenials” a la pregunta “¿Cómo encuentras/descubres compañías y te haces una idea de cómo son?”.

Su primera fuente de información son los amigos, lo que tendría que hacernos replantearnos las estrategias que utilizamos actualmente para llegar a nuestros potenciales candidatos e influir en su decisión de búsqueda de empleo.

En un contexto con todas las novedades que he apuntado hasta ahora y que se caracteriza igualmente por una reducción de recursos constante, donde ya no solo se nos pide hacer “más con menos” sino hacer “diferente con menos”, atraer y fidelizar el mejor talento no es algo que la mayoría de las empresas puedan hacer en solitario. En mi opinión, el futuro está en la colaboración entre empresas, en empezar a compartir recursos y a planificar experiencias de empleados que no se limiten a una sola compañía, sino que involucren a varias empresas.

Cross-Company

Hace seis años formé parte de la primera experiencia de cross-company mentoring que ha habido en el mercado español. Nos unimos American Express, Oracle y Coca-Cola en un proyecto donde altos potenciales de nuestras compañías tenían la posibilidad de ser mentorizados por miembros

del Comité de Dirección de las otras empresas. El resultado ha sido espectacular y las tres empresas van ya por la quinta edición del programa.

En Microsoft nos hemos embarcado ya en varias iniciativas cross-company. La primera es un proyecto con otras empresas del sector (Accenture, Altran, HP, Indra y Fundación Telefónica) para animar a los estudiantes a iniciar carreras STEM (Científico, Técnico, Matemáticas). Este proyecto verá la luz en septiembre y tiene como objetivo ser una iniciativa a la que puedan unirse todas las empresas del sector en cuanto hagamos el lanzamiento. Aunando los esfuerzos de todos en una plataforma común podremos influir de manera decisiva en aumentar el número de candidatos para ciertas profesiones científicas y tecnológicas en las que actualmente hay una gran escasez, que se traduce en un número muy reducido de candidatos para ciertas profesiones dentro de nuestras empresas. El hecho de unir nuestros esfuerzos con el propósito de aumentar las vocaciones tecnológicas y de asegurar que los estudiantes de carreras técnicas no abandonen los estudios durante los primeros años, no es incompatible con que desde tercero de carrera empecemos a competir entre nosotros por el mejor talento.

El segundo grupo de iniciativas las estamos diseñando en el Action Tank TRANSFORMA TALENTO, dentro del paraguas TRANSFORMA ESPAÑA. Son fácilmente replicables, de modo que otras empresas puedan unirse y copiarlas con facilidad. Algunos ejemplos son:

- La participación de empleados en acciones de formación orga-

nizadas por otras empresas del Action Tank.

- Acciones de formación diseñadas para que participen empleados de todas las empresas colaboradoras.
- La posibilidad de tener una experiencia laboral de varios meses en otras empresas de la comunidad.
- Cross-company mentoring.
- Cross-company “shadowing” (acompañar unos días a un profesional en todas sus actividades).
- Poder trabajar desde las oficinas de las otras empresas (en nuestro caso, por ejemplo, permitiríamos a empleados de las otras compañías tener la experiencia de Trabajo Flexible que es parte de nuestra cultura, con lo que podríamos ser facilitadores de procesos de cambio)...

De este modo, la experiencia de empleado será mucho más rica que la que pueda ofrecer una empresa exclusivamente con su negocio y organización (por amplia que sea), y la capacidad de atracción y fidelización será mayor que en empresas que actúen unilateralmente.

Igualmente, creemos que este tipo de iniciativas contribuirá también a acelerar el desarrollo del talento de nuestros empleados y, en la medida en que consigamos que se replique la colaboración entre otras empresas grandes, medianas y pequeñas del mercado, contribuiremos al desarrollo del talento del país y a su nivel de competitividad.

La atracción y la fidelización del talento, en un entorno tan increíblemente competitivo como el actual y con unos candidatos cada vez más exigentes, pasa por la colaboración entre empresas.