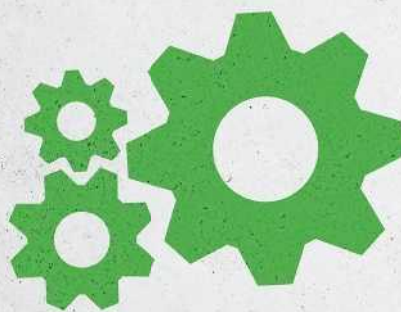
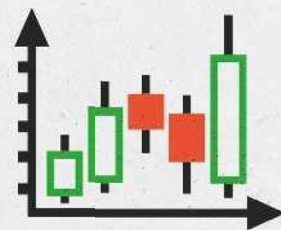


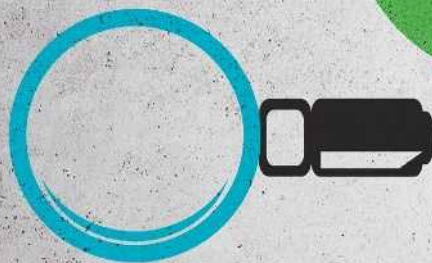
MARCA



**JOB**



**SEARCH**



## Búsqueda de empleo en la era digital: la experiencia de candidato

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?

Miriam Aguado Hernández, Senior manager de PeopleMatters



**H**a 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, alejándo-

nos 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 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 aplican al 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*'.

De acuerdo con iabSpain, el 89% de los usuarios de redes sociales sigue una marca en alguna medida. De ellos, un 10% ya menciona la búsqueda de empleo como la motivación principal.



# La experiencia del candidato es digital, lo que hace que el modo de gestionar la experiencia del candidato a través de la marca como empleador también tenga que ser digital

## ¿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 iabSpain, 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 menciona 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

y responder a sus expectativas, facilitando la identificación con la compañía y su 'personalidad'. Analicemos dicho proceso.

## 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, portales de empleo, etc.).

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 trabajan en la empresa. A través del curriculum vitae, el nombre de los puestos, 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 sólo 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

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.



## Se debe aprovechar la ubicuidad que brindan los distintos canales digitales y apostar por una estrategia online en aras de mantener una conversación permanente con los potenciales candidatos

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! Sara recibe una llamada de su entrevistadora, comunicándole la decisión, y explicándole 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 curriculum profesional. Sara describe su empresa, 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 sólo nos quedemos con lo que capte nuestra atención y lo que nos interese. Las historias interesan. Si podemos contar una historia, lograremos 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

La experiencia del candidato digital a la hora de buscar trabajo se estructura en tres momentos: cuando se informa sobre la compañía en las redes y plataformas, durante el proceso de selección (convocatoria, entrevistas...) y con el contacto posterior.

## Los esfuerzos se deben concentrar en generar y dinamizar contenidos, fomentar el *engagement* de nuestra audiencia, y hacer un seguimiento de la actividad y los resultados de la misma

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?

**Video:** "Diez conversaciones sobre Employer branding" realizadas por PeopleMatters el 14 marzo 2016, en la Torre Cepsa <https://youtu.be/z2RRLqkyBFA> ■