



De izda. a dcha.: Itziar Usandizaga (PeopleMatters), Jaume Aguade (Messer), José Antonio Carazo (Capital Humano), Conchita Álvarez (Sabadell), Alfonso Jiménez (PeopleMatters), Susana Barrios (Caixabank), Gonzalo Serrano (Workday), Gemma Fernández (Nissan), Coral Alcaraz (Desigual), Marta Sala (Desigual), Alex Collado (Mediapro), Olga Rodríguez (MC Mutual), Silvia Gutiérrez (Mediapro), Marcos Sanz (PeopleMatters), Ricard Casas (ISS) y Juan de Mora (Desigual).

Employer Branding Digital: Otra forma de acercarse al talento

La digitalización y, en general, el impacto de la tecnología sobre unos mercados cada vez más globales, están cambiando las reglas del juego. Las políticas de Employer Branding que muchas empresas han puesto en práctica ahora deben llevar el apellido 'digital' porque se dirigen a un público joven que se rige por criterios que no son los tradicionales. Para saber qué están haciendo las empresas españolas un grupo de directivos, reunido por PeopleMatters y Capital Humano, debatieron en la sede de Desigual sobre cuáles son las estrategias que están poniendo en práctica para captar, motivar y retener ese talento joven que parece tener intereses muy diferentes.

Redacción de Capital Humano.



FICHA TÉCNICA

Autor: REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

Título: Employer Branding Digital: Otra forma de acercarse al talento.

Fuente: Capital Humano, nº 335. Octubre, 2018.

Resumen: La digitalización, la industria 4.0 y el desajuste entre educación y demanda de las empresas están provocando tensión en el mercado de trabajo. La obsolescencia de algunos puestos de trabajo y las funciones emergentes también están colaborando a que las empresas estén obligadas a planificar la necesidad de posiciones que van cambiando con una rapidez nunca vista. La forma de captar talento ya trasciende los mecanismos tradicionales y las empresas tienen que poner en marcha estrategias que tienen en las redes sociales una fuerte presencia. Aunque no todos están preparados para este cambio. Para saber qué están haciendo las empresas españolas un grupo de directivos, reunido por PeopleMatters y Capital Humano, debatieron en la sede de Desigual sobre cuáles son las estrategias que están poniendo en práctica para captar, motivar y retener ese talento joven que parece tener intereses muy diferentes.

Descriptores: Employer Branding / Digitalización / Talento

El impacto de la tecnología y del cambio generacional es diferente en función de los sectores y tamaños de las empresas. Cada uno adapta sus estrategias a la situación del momento y a sus expectativas de crecimiento en un mercado cada vez más interrelacionado para captar el talento que necesita y que no siempre abunda. Empresas financieras, fabricantes y de servicios se reunieron en la sede de Desigual en Barcelona, convocadas por Workday, PeopleMatters y Capital Humano para contrastar sus políticas en materia de “Employer Branding Digital”.

Participaron en el coloquio: Alfonso Jiménez, Marcos Sanz e Itziar Usandizaga Socio Director, Director y Gerente, respectivamente, de PeopleMatters; Juan de Mora (Director de People First), y Marta Sala (Talent Acquisition Manager) y Coral Alcaraz (Talent Manager), de Desigual; Gemma Fernández-Nespral, Directora de RR.HH. y Asuntos Generales de Nissan; Alex Collado (Director de RR.HH.) y Silvia Gutiérrez (Técnico de RR.HH.), de Mediapro; Jaume Aguade, Director de RR.HH. de Messer; Conchita Álvarez, Directora de RR.HH. de Banco Sabadell; Laura Valldevilaramo, Directora de RR.HH. de Tous; Ricard Casas, Director general Corporativo de Personas y Cultura de ISS; Susana Barrios, Directora de Selección de Caixabank; y Olga Rodríguez, Adjunta a la Dirección de

Personas de MC Mutual. Moderó el debate José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

Marcos Sanz, Director de PeopleMatters, hizo un planteamiento inicial asegurando que “al employer branding le hemos querido poner el apellido ‘digital’ porque todos sabemos que se están produciendo cambios bastante bruscos y radicales. Vuelve la tensión entre la oferta y la demanda por varias razones. La caída demográfica y la competencia global están provocando ese desajuste entre la oferta y la demanda. La digitalización y la industria 4.0 también están influyendo en que los perfiles que necesitamos sean cada vez más escasos. Por otro lado hay un desajuste entre la educación y la demanda. En este sentido tenemos un problema serio de alineación entre lo que la oferta formativa está ofreciendo y lo que necesitamos en las empresas. Y no se va a solucionar a corto plazo con lo cual la previsión es que seguirá habiendo tensión”.

Sanz también señaló que los perfiles más buscados en 2018 siguen siendo los de ingenieros y otros perfiles de IT, aunque también han crecido los comerciales como consecuencia de la recuperación del mercado. “Pero, siguen siendo perfiles que las universidades no producen en número y diversidad suficiente, aunque no siempre es culpa de ellas. Los jóvenes no se ven atraídos por esas >

>



Juan de Mora (Desigual).



Conchita Álvarez (Sabadell)



Olga Rodríguez (MC Mutual)

carreras y especialmente las mujeres, que siguen sin elegir las. En este aspecto tenemos un problema que empieza mucho antes, por eso digo que no se va a solucionar en el corto plazo, ya que hay que empezar en el colegio a motivar que escojan esas carreras”, dijo.

Por otra parte, también señaló que no solo hay perfiles escasos, sino que el mercado de trabajo está cambiando. Aseguró que “hay puestos que van a seguir creciendo y otros que van a desaparecer. Según un informe del World Economic Forum desaparecerán puestos relacionados con arquitectura, informática y gestión, y van a desaparecer muchos puestos administrativos y de contenido rutinario”.

En este contexto el talento es el que elige el trabajo donde desarrollarse y, si no le convence, cambia. “Venimos percibiendo hace tiempo que la reputación y los valores de la marca son importantes para tomar esa decisión”. Para Sanz hay algunos componentes básicos que las empresas deben cumplir en los países desarrollados: importa la cultura corporativa y el estilo directivo, importa tener buenas relaciones con los compañeros y tener buenos jefes, importa mucho el desarrollo y la empleabilidad y también importa mucho un equilibrio adecuado entre compensación y el resto de atributos de la propuesta de valor. “La paga sigue siendo el primer factor para retener, pero está bastante modulado por un equilibrio razonable con la vida personal”, concluyó.

Los millennials van a ser el 40 por ciento de la fuerza laboral en 2020 y el 75 por ciento en 2025. El comportamiento de un millennial entre ser candidato, cliente o empleado está a un click de diferencia. Igual entran en un portal a criticarte como empresa siendo cliente que siendo empleador. Empiezan a aparecer portales asesores de empleo en los que cualquier candidato puede consultar opiniones reales y anónimas de empleados que están dentro de la compañía con lo cual, si tu promesa no es real, los candidatos lo van a saber antes de entrar. Ya no hay distancia entre lo que está fuera y lo que está dentro de la compañía”, afirmó.

Con todo, lo que trasciende es que el centro de gravedad de la marca se está moviendo hacia el empleado, el centro de la marca ahora va a ser el empleado digital. Este nuevo contexto arroja muchas preguntas: ¿Se está diluyendo la frontera entre marca interna y externa? ¿Tendremos un equipo para hacer employer branding o mejor que lo haga el empleado directamente? ¿Confiamos tanto en que les hacemos felices que ellos van a hacer el employer branding y con eso bastará? ¿Vamos a necesitar equipos de defensa contra bulos que en la red circulan

muy fácilmente? ¿Vamos a atrevernos a que los empleados publiquen anónimamente todo lo que piensan, o lo vamos a impedir? ¿Qué pasa si alguien critica mi empresa desde dentro? ¿Vamos a integrar toda esa información para analizarla y ver qué opina el mercado sobre mí?

Alfonso Jiménez, Socio Director de Peoplematters, completó la introducción asegurando que “antes el tener una buena imagen como empleador era “una buena idea” que contribuía a la reputación de la compañía; sin embargo, el nuevo escenario del mercado laboral hace que deje de ser solo una buena idea, para convertirse en un “imperativo para hacer negocios competitivos”. Quién no tenga una excelente imagen como empleador, no podrá atraer, retener y comprometer a ese talento que será cada día por razones demográficas, más y más escaso”.

Juan de Mora, Director de People First en Desigual, explicó que en Desigual “estamos en un proceso de transformación en el que trabajamos cambios en producto, cultura, valores, modelo de tienda, etc... La transformación de Recursos Humanos ha consistido en definir una Cultura basada en People First, donde las personas se sitúan en el centro. Empleados felices generan clientes fidelizados y mejores resultados en la empresa. Es posible combinar el Fun & Profit.

Otro punto de vista desde Desigual lo ofreció **Marta Sala, Talent Acquisition Manager**, que recordó que “en el área de ventas no tenemos dificultad en encontrar candidatos gracias a la Estrategia de Employer Branding. Los candidatos nos eligen ya que cuidamos mucho la experiencia del empleado desde que es candidato y durante toda su vida en Desigual. La estrategia que necesitas para atraer el talento es diferente en cada país y las redes sociales se han convertido en el mejor proceso de selección y de potenciar la Marca. En algunos perfiles, el candidato es el que nos busca y decide trabajar con nosotros, por lo que la propuesta de valor por parte de Desigual es muy importante para que nos elijan. Sin embargo, hay una cosa característica de Desigual respecto a otras compañías, nosotros buscamos siempre perfiles creativos y personas auténticas y libres con su historia.

Alex Collado, Director del Departamento para las Personas de Grupo Mediapro, coincidió con que en ocasiones hay problemas para captar determinados perfiles o para fidelizarlos, “sobre todo en organizaciones que somos muy diversas”. También coincidió en señalar “la distancia entre las universidades y las escuelas y las necesidades que tiene la empresa. Ahí tenemos un problema y creo que se están demorando las soluciones. La empresa



Gemma Fernández (Nissan).



Alex Collado (Mediapro).



Laura Valldevilaramo (Tous).

>



Coral Alcaraz (Desigual).



Alfonso Jiménez (PeopleMatters).



José Antonio Carazo (Capital Humano).

tiene que hacer un proceso de adaptación invirtiendo tiempo, dinero y esfuerzo para que el candidato pueda encontrar en nosotros un lugar donde desarrollarse y luego no podemos mantenerlo porque entran en juego otros aspectos”, se lamentó, y añadió: “En el mundo del talento en el entorno digital nos estamos encontrando con una realidad muy cambiante. Para nosotros es un reto que nos motiva muchísimo. La clave está en tener herramientas que te permitan identificar los problemas antes de que lo sean”.

Silvia Gutiérrez, Responsable del área Recursos para las Personas de Grupo Mediapro, comentó que “una de las cosas más evidentes es cómo ha cambiado el perfil STEM que tanto nos está costando encontrar, sobre todo si lo ligamos a la diversidad. Si ya es difícil incorporar perfiles STEM, mucho más si lo que buscamos son mujeres. Nuestro sector históricamente ha sido muy masculino, sobre todo en la parte de unidades móviles, conductores, operadores de cámara... Nuestro reto es dar la vuelta a eso incorporando talento, creatividad y mujeres”.

Gemma Fernández-Nespral, Directora de RR.HH. y Asuntos Generales de Nissan, llamó la atención sobre el cambio en el modelo de negocio que está experimentado el sector. “Estamos ya en una demanda diferente del mercado, con un posicionamiento claro del coche eléctrico y una evolución hacia el concepto de movilidad en general”... En su opinión, el sector y las empresas tienen una prioridad y casi urgencia en la gestión multigeneracional, de sus plantillas. “Nos encontramos con un reto importante en cuanto a la pirámide de edad: media de edad relativamente joven (en torno a 46 años) con mucha antigüedad en un entorno fabril e incorporación de jóvenes ingenieros que vienen con muchas expectativas e inquietudes, buscando retos profesionales y oportunidades de carrera”, explicó.

En su opinión, “hoy en día tenemos dos realidades laborales que conviven, un mundo ya obsoleto desde el punto de vista de la regulación, con convenios de empresa y leyes cuyos términos y condiciones no han evolucionado y adaptado a las necesidades de la plantilla actual y complicados de cambiar pues en todo caso se requiere de acuerdos entre los distintos stakeholders, y la realidad y demanda de los jóvenes, que ven con reticencia e incomprensión una regulación demasiado inflexible para sus aspiraciones y planes de carrera; esto nos genera no tanto un problema de atracción de talento si no de retención. Necesitamos generar y desarrollar una cantera muy sólida para acompañar el proceso de transformación,

y para ello debemos resolver cuanto antes este problema de retención del talento joven”.

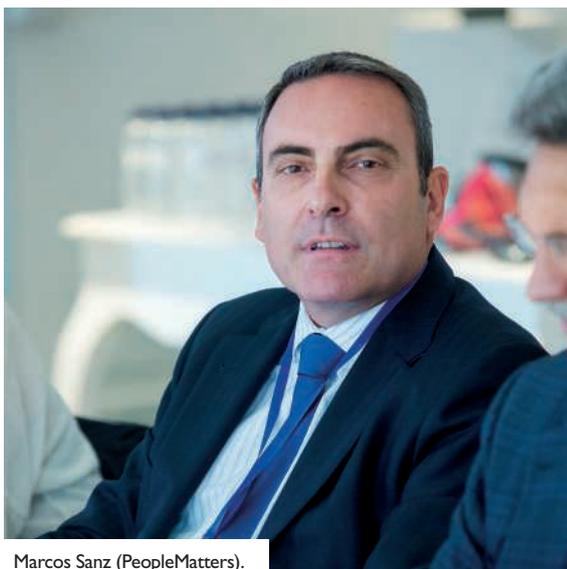
Jaume Aguadé, Director de RR.HH. de Messer, explicó que “en el sector químico estamos viviendo ahora una situación bastante compleja, es un sector en el que sobretodo prima la seguridad y en el que se está apostando por la automatización, y el rol de las personas es clave. Ser capaces de atraer y potenciar el talento existente es un elemento que será estratégico. Cuando integramos perfiles jóvenes con necesidades de crecimiento enseguida nos encontramos con el famoso techo de cristal. Lo que planteamos muchas veces es un crecimiento horizontal dentro de la organización, pero es complicado porque todos los procesos que se pueden automatizar irán a la automatización y, al final, lo que necesitaremos será operadores de planta muy cualificados. La situación también es compleja porque ahora el mercado se vuelve a reactivar, hay movimientos ente empresas que tendrán un efecto inflacionista en el tema salarial, y necesidades de retos para la gente joven y muy preparada que están entrando en posiciones muy asentadas de un sector que es muy tradicional. La apuesta por la formación es capital y se están desarrollando planes de formación dual que están dando buenos resultados. Como sucede en Nissan, tenemos la dificultad de gestionar personas no muy mayores pero con mucha antigüedad y de los jóvenes que entran con las expectativas de saltar a nuevos proyectos. Si a esto le unimos que queremos integrar perfiles femeninos en puestos de responsabilidad para que nos aporten sus soft skills el escenario es bastante complejo”.

Laura Valldevilaramo, Directora de RR.HH. de Tous, recordó que “la transformación digital en TOUS la afrontamos con entusiasmo y como una oportunidad para incrementar las posibilidades de atraer y retener talento. Forma parte del sueño de todos los Departamentos de Recursos Humanos que la empresa tenga un *mindset* de *Employee Centricity* ya que la digitalización lo requiere y demanda. La situación actual de Tous, nos muestra un proyecto ilusionante a liderar desde el departamento de Recursos Humanos. Francamente, formar parte de este propósito creativo de transformación que compromete a toda la compañía es una muestra más del espíritu innovador de Tous”.

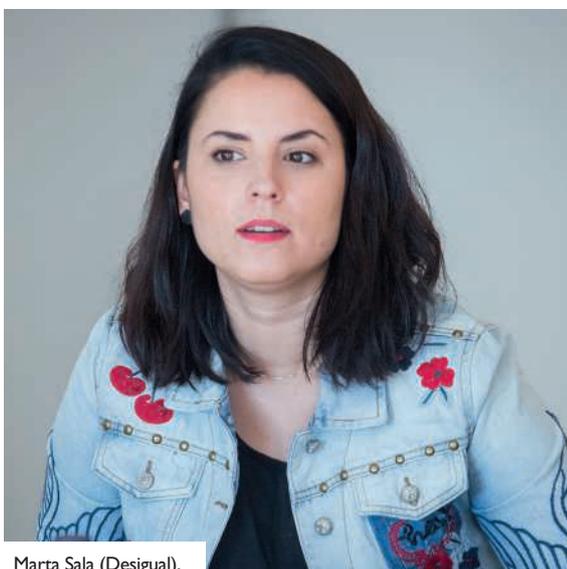
En su opinión, “la marca y el proyecto de compañía continúan siendo claves para la atracción de los mejores candidatos ya que las personas son uno de los ingredientes principales e imprescindibles para que éste avance y se consolide. Muchas de las medidas que en TOUS estamos adoptando pasan por escuchar y dirigir los cambios hacia



Jaume Aguade (Messer).



Marcos Sanz (PeopleMatters).



Marta Sala (Desigual).

>



Ricard Casas (ISS).



Susana Barrios (Caixabank).



Itziar Usandizaga (PeopleMatters)

aquellos hitos que para nuestros equipos seniors y juniors son importantes para sentirse orgullosos con la empresa en la que trabajan con unos valores muy alineados con su cultura corporativa”. También recordó que “el joven talento es exigente, flexible y digital, cuenta con una ambición sana y quiere tener un equilibrio entre su vida personal y profesional. Solo aquellas compañías que seamos capaces de responder ante el concepto de empresa social, responsabilizarnos de las carreras de nuestras personas y adecuar el entorno profesional ganarán “la batalla del talento”.

Juan de Mora destacó la importancia de definir el papel de RR.HH. en la digitalización: “Qué vamos a hacer y qué hemos hecho. Y, si queremos una cultura digital, qué tenemos que hacer desde RR.HH., ¿queremos digitalizar la selección?, ¿queremos digitalizar los todos los procesos de RR.HH.?, ¿debemos liderar la cultura digital de la compañía? Nuestros empleados son nativos digitales y quieren trabajar en una empresa digital. Las redes sociales son importantes y dentro de la cultura digital debemos convertir a los empleados en Fans y Embajadores de la Marca.

Coral Alcaraz, Talent Manager en Desigual, puntualizó que “en Desigual tenemos una gran parte de millenials con una media de edad de 30 años. Es importante atraer a ese colectivo pero otro reto importante es que, una vez que están aquí, hay que mantenerlos. Ponemos mucho esfuerzo es que todo eso que vendemos como un proyecto que se ve desde fuera, una vez dentro se viva de forma real. Por mucho esfuerzo que pongas en temas de employer branding, o de verdad lo vivimos, o no sirve no sirve de nada. A través de programas de on boarding tenemos que ser coherentes en lo que hacemos y en cómo se viven nuestros valores. Para nosotros es importante que en cualquier acción que hagamos se reflejen nuestros valores”.

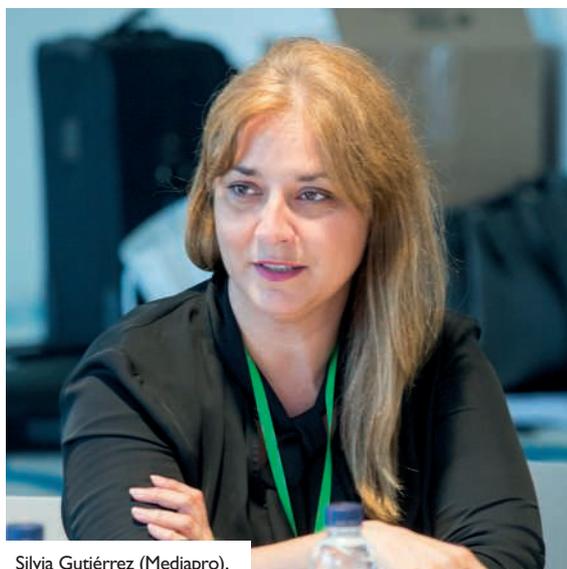
Conchita Álvarez, Directora de RR.HH. de Banco Sabadell, señaló que como en la mayoría de las industrias la banca también está viviendo un proceso de transformación importante, “un proceso que tiene mucho que ver con la digitalización y con cómo están cambiando nuestros clientes, que también se están transformando. Y no sólo los clientes particulares, sino también las empresas que, a su vez, están viviendo esto mismo con sus clientes”. También destacó que la banca está viviendo un proceso de transformación con la regulación “que a veces parece que va en contra de la digitalización”.

La responsable de RR.HH. del Banco Sabadell justificó que “tenemos grandes plantillas, pero también necesi-

tamos incorporar nuevas capacidades. En este contexto el reto está en el desarrollo y la fidelización del talento. Nosotros cuando hablamos de reclutar, hablamos de reclutar y retener en paralelo. ¿Qué estamos haciendo? Las universidades no siempre pueden responder al ritmo que necesitamos, porque trabajamos en un entorno que cambia muy rápido y en el que hay muchas incógnitas. En este contexto, hemos optado por hacer incubadoras de talento interno, como el Talent Graduate Programme. Sabemos que necesitamos reclutar en el mercado determinados perfiles, pero estos perfiles cada vez son más caros y con mucha movilidad. Con la incubación de talento interno conseguimos dos cosas: por un lado, compromete a las personas que ya están en el banco a desarrollar ese talento y, por otro lado, facilita el desarrollo de los que se incorporan, porque buscamos especialización pero, a la vez, mucha versatilidad y transversalidad en los empleados. Hemos desarrollado ya distintos programas haciendo rotaciones por la empresa, con mentores, con foco en proyectos transversales. Analizamos los nichos donde nos es más difícil encontrar talento y vemos cómo lo podemos desarrollar y acelerar internamente”.

Ricard Casas, Director general Corporativo de Personas y Cultura de ISS, explicó que en su empresa hay dos colectivos bien diferenciados: 35.000 empleados de primera línea “que son los que trabajan limpiando, cocinando, manteniendo... en las casas de nuestros clientes”, y otros 1.000 empleados de estructura (mandos intermedios, personal administrativo, gerencia y dirección). A su juicio, “hoy no tenemos dificultad en atraer talento joven porque tenemos una cultura muy basada en la persona y tenemos capacidad de atraer a gente buena. Tenemos capacidad de elegir a la gente que viene a trabajar con nosotros pero preferimos que la gente nos elija a nosotros. Queremos que venga a trabajar con nosotros gente que nos ve como una buena opción. Somos una empresa muy grande y plana y la mayoría de perfiles que necesitamos son generalistas. En general preferimos que la gente se forme internamente y siempre fichamos pensando más en el potencial que en la experiencia. Buscamos gente con capacidad de aprender”.

Sobre la atracción del talento aseguró que “estamos relativamente contentos con la capacidad que tenemos de atraer y de retener, aunque esto cambia hoy en día con los perfiles más jóvenes. La gente que sale de las universidades que no se plantean una vida de trabajo siempre en la misma empresa. Necesitan proyectos, cambios, alicientes nuevos que seguramente no vamos a ser capaces de ofrecérselos durante toda la vida en la empresa”. Sobre sus herramientas de desarrollo explicó



Silvia Gutiérrez (Mediapro).

que “tenemos un programa de management europeo en el que seleccionamos 4 o 5 personas de España cada año y forman parte de un grupo de casi un centenar de personas de toda Europa. Es un programa de 18 meses en el que van rotando por divisiones y funciones de la compañía en diferentes países. Al final del programa acceden a posiciones de manager”. El riesgo de un programa como este es que algunas personas dejen la compañía, pero Ricard Casas tiene una visión positiva: “Mi visión en esto es que trabajamos para que un día vuelvan. Quizá este es un concepto nuevo de la retención. Hay que aceptar que la gente se vaya pero hay que trabajar para que vuelvan”.

Susana Barrios, Directora de Selección de Caixa-Bank, quiso matizar que la tensión en el mercado de trabajo se da en la banca como se da en el resto de sectores. “Una parte de la banca ha sufrido cierto rechazo del mercado por razones reputacionales, pero algunas entidades hemos logrado mantener nuestra imagen y nuestra manera diferente de hacer las cosas, lo que ha mantenido nuestras marcas en el mercado”, argumentó. Respecto a la retención y atracción del talento, “es un reto estratégico para CaixaBank, por lo que hemos de ser capaces de seducir y retener el mejor talento en un mercado en expansión que compite por el mismo tipo de perfiles profesionales que otras empresas. Ha cambiado la dinámica de relación entre la empresa y el candidato; el candidato elige y ha pasado a estar en una posición de cliente respecto a las empresas y por eso las empresas tenemos que dirigirnos a los candidatos de una manera diferente, en la que la digitalización y la agilidad en la relación con los candidatos marcará la diferencia. En este momento, la transformación digital y la explotación de datos adquieren mucha relevancia en los departamentos >



Juan de Mora, Director de People First en Desigual

“DESIGUAL QUIERE TENER EMPLEADOS FELICES PARA CONSEGUIR CLIENTES FELICES”



Pregunta.- ¿Antes de lanzarse a hacer Employer Branding Digital hay que haber ‘digitalizado’ la empresa?

Juan de Mora.- Como parte del proyecto de digitalización de la compañía Desigual ha desarrollado un proyecto llamado “*From employee to influencer and brand ambassador*”, dentro de nuestra estrategia de Employer Branding, en la que convertimos a nuestros empleados en embajadores de la marca. El objetivo es posicionarnos como marca empleadora de referencia gracias a las historias que cuentan nuestros empleados en primera persona, además, de mostrar a nuestros clientes y potenciales clientes cómo sienta la ropa Desigual vestida por el empleado. Para ambos propósitos se ha creado el hashtag *#lifeatdesigual* con el objetivo de englobar la experiencia Desigual desde dentro y, además creamos el hashtag *#anewdesigual* para dar a conocer nuestro producto y convertimos las redes sociales en un canal más de venta a través de nuestros empleados.

Tratamos de incrementar y potenciar el sentimiento de pertenencia entre nuestros empleados aumentando la participación de estos en las actividades de la empresa para que sean *Brand Ambassadors* de la marca. Queremos que todos los empleados sean agentes de venta utilizando nuestro potencial en las redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc) para llegar al máximo de personas posible.

P.- ¿Employer Branding Digital se debe considerar una forma de llegar a nuevos colectivos o es algo diferente del Employer Branding tradicional?

J.M.- Las nuevas tecnologías y las redes sociales han cambiado la forma de interactuar, de hablar con las marcas. Ahora son los candidatos los que nos eligen y, por esto, es clave ofrecer una propuesta de valor diferencial y atractiva. Las redes sociales te brinda la oportunidad de llegar a personas que, sin redes sociales, tal vez no llegaríamos. Un ejemplo, hace 10 años una persona que vino a Barcelona de viaje descubrió la marca, se enamoró de ella, de su alma y creó —por iniciativa propia— la *fanpage* de Desigual; nos pareció una gran iniciativa, le invitamos a conocer las oficinas y hoy es el Global Head of Social Media de Desigual. Nosotros explicamos nuestra personalidad como marca empleadora a través de las redes sociales, sobre todo en LinkedIn y Facebook, y para hacerlo damos voz a nuestros empleados, que sean ellos los que hablen. El objetivo con estas plataformas es que llamen la atención de todos aquellos que puedan contribuir a la cultura *#lifeatDesigual*.

P.- ¿Qué herramientas son más eficaces para en el Employer Branding Digital?

J.M.- Cualquier plataforma digital que ayuda a comunicar quienes somos y cómo vivimos nuestra marca y nuestro producto es eficaz. Las redes sociales como Facebook, Instagram o LinkedIn son canales fantásticos para transmitir nuestros mensajes.

P.- ¿Se puede/debe incorporar a los empleados en las acciones de Employer Branding Digital?

J.M.- Como parte fundamental de la transformación de Desigual, hemos pasado de ser una compañía centrada en producto a una compañía centrada en sus clientes,

para que a través de creaciones únicas nuestros consumidores puedan expresar su autenticidad y su felicidad vistiendo nuestras prendas. Una parte fundamental de esta transformación comenzó el pasado año 2017 en la transformación del Departamento de Recursos Humanos en un Departamento de People First. Este cambio está más allá de un cambio de nombre o de un titular, es una auténtica declaración de intenciones y el comienzo de una filosofía y cultura de empresa, el objetivo que persigue People First es, fundamentalmente, tener empleados felices para conseguir clientes felices.

En este nuevo escenario de filosofía People First contamos con la ventaja de que en Desigual el 80 por ciento de nuestros empleados pertenecen a la generación Millennial y la generación Z. Su manera de comunicarse y de entender el mundo está basada y fundamentada en el uso de las Redes Sociales como principal medio de comunicación. Hemos aprovechado esta gran ventaja para canalizar y/o convertir a todos nuestros empleados en embajadores de marca a través de diferentes acciones para mostrarle al mundo nuestro #LifeatDesigual y employer branding que se vive dentro y fuera de la compañía, además de mostrar nuestros productos de una manera muy cercana y vestidos por los propios empleados en su Street Style.

Nuestros objetivos han sido:

Contribuir a la estrategia de employer branding: dar a conocer el lifestyle de Desigual a través de nuestros fans internos/Brand ambassadors/Influencers.

1. Mejorar la percepción de la marca.
2. Promocionar y mostrar el producto y el #anew-desigual a través de nuestros empleados en las redes sociales.

Todas las historias y post que comparten los empleados tienen un gran valor añadido ya que son los propios Brand Ambassadors quienes lo cuentan en primera persona. Además conseguimos transmitir los valores, nuestro ADN de marca y nuestro producto por aquellas personas que lo viven realmente.

P.- ¿Qué elementos considera más atractivos en el Employer Branding Digital?

J.M.- El objetivo de Desigual es ser una compañía identificada por trabajar en un entorno divertido, con libertad de expresar, crear y arriesgar pero siempre con rigor y profesionalidad. Donde sus profesionales dispongan de lo necesario para desarrollarse tanto en el ámbito profesional como en el personal. Nuestra Employer Value Proposition (EVP) es parte de nuestro ADN:

- **Fun & Profit.** Buscamos personas que quieran vivir experiencias en un buen ambiente de trabajo donde cada día es diferente al anterior. En Desigual, como empresa joven y dinámica, creemos profundamente que disfrutar y trabajar no solo son compatibles sino también necesarios, el equipo se forma a través del trabajo diario, el aprendizaje continuo y de las emociones compartidas.
- **Test & Learn.** Tenemos el espíritu de una start-up en un cuerpo de empresa ya consolidada. Buscamos personas que construyan y aprendan en Desigual y que formen parte de la transformación constante de la compañía (#aNewDesigual).
- **The Real You.** Anteponemos el cuidado a las personas a cualquier cosa, de acuerdo con nuestra creencia de People First. En Desigual celebramos la diversidad, fomentamos la creatividad y creemos en la libertad de ser, pensar, decir y decidir.



- > de RRHH, así como los cambios en la metodología de trabajo y de relación”.

La Directora de Selección de **CaixaBank** señaló que “este año, para nosotros la atracción de talento ha estado ligada a la transformación de la banca. Buscamos personas que quieran formar parte de dicha transformación y sean los protagonistas. Hemos lanzado una campaña de comunicación en las redes sociales: “construyendo la banca del futuro”. En su opinión: “Tenemos dos escenarios de atracción diferenciados: las posiciones de servicios centrales y las posiciones comerciales de nuestra red de oficinas. En el primer caso, los perfiles tecnológicos son un foco importante y hemos de competir por el talento hasta con la start up más pequeña. No podemos competir solamente con condiciones ni con la marca, sino con una ilusión, con una carrera. Es ahí donde entra en juego la capacidad de seducción de los proyectos y los equipos para atraer el talento que necesitamos. Sobre los perfiles comerciales para la red de oficinas, apostamos por el talento joven, ofreciendo una clara apuesta por la formación y el desarrollo y la oportunidad de construir una carrera profesional de éxito y especialización en la entidad. Este año hemos impulsado procesos de selección para jóvenes basados en la experiencia CaixaBank. Los hemos invitado a un evento de media jornada para conocernos, realizar una sesión personal de transformación liderada por ponentes externos, con una app propia, actividades de realidad aumentada y gamificación de las pruebas del proceso de selección... Hemos convertido así la selección en una experiencia relacional con nuestra marca”.

Susana Barrios indicó que “los cambios permanentes hacen que de manera transversal tengamos que incorporar y

retener el talento y que las personas que trabajan con nosotros incorporen y desarrollen las competencias necesarias para continuar generando valor. En Caixa-Bank hemos puesto en marcha programas de atracción como el YMP (Young Management Program) para perfiles predirectivos y un potente programa de becarios para talento joven.

Olga Rodríguez, Adjunta a la Dirección de Personas de MC Mutual, se lamentó de que “para un candidato una Mutua de Accidentes de Trabajo no es el lugar más atractivo, sobre todo por parte de los médicos que es donde más dificultades tenemos de atracción. Es raro que un médico estudie medicina para trabajar en una mutua. Quien estudia medicina se ve en un hospital. Ahí tenemos un reto muy importante”. Sin embargo, reconoció que “cuando tienes la oportunidad explicarles nuestra misión, que es la de cuidar de la salud de las personas en su entorno laboral, de explicarles quiénes somos, qué hacemos y qué aportamos a un profesional que venga a trabajar con nosotros, se dan cuenta de que hacemos cosas interesantes”. También explicó que el esfuerzo del Departamento de RR.HH. se orienta en dos líneas de trabajo: comunicación y retención. “Explicamos a nuestros médicos que van a poder hacer investigación, compartir conocimiento con otros profesionales. ¿Qué podemos hacer para que un candidato de fuera se interese por trabajar con nosotros? Pues, compartir conocimiento que es algo que motiva mucho al personal médico, el entrar en contacto con otros profesionales médicos”, explicó y añadió: “También incentivamos a nuestros profesionales a que sean nuestros propios embajadores y prescriptores de marca. De hecho, casi la mitad de los procesos que cerramos son por recomendación de personas que trabajan ya con nosotros. Nosotros no tenemos problema de retención, tenemos problema de que la gente se interese en trabajar con nosotros. Una vez que tenemos a la gente dentro tenemos poca rotación, la gente está a gusto. La gente que se incorpora enseguida nos recomienda a otros, lo cual quiere decir que la entrada en la organización es buena y hay una coherencia con lo que les hemos explicado. Nuestro foco está en hacer que la gente esté muy bien dentro”.

Marcos Sanz, de PeopleMatters, cerró el debate con una reflexión: “Me da la sensación que una asignatura pendiente de todas las direcciones de RR.HH. es el ser digital. Pensamos que lo somos, pero estamos a un 10 por ciento de nuestro potencial. Creo que todas las compañías tienen su estrategia de employer branding pero no una estrategia de employer branding digital. Tenemos que trabajar en cómo atraer talento digitalmente”. ■

