

**EMPLOYER BRANDING:
UNA NUEVA
ESTRATEGÍA
DIFERENCIADORA**

SARA PÉREZ GARCÍA

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN
RECURSOS HUMANOS**

ICADE BUSSINES SCHOOL

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE
COMILLAS**

Tabla de contenido

1.- RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	3
2.- INTRODUCCIÓN	4
3.- EMPLOYER BRANDING.....	5
4.- EVOLUCIÓN DEL EMPLOYER BRANDING Y LA REPUTACIÓN CORPORATIVA .	10
5.- GESTIÓN DEL TALENTO	12
6.- DIVERSIDAD GENERACIONAL.....	14
7.- DIFUSIÓN EN LAS REDES	17
8.- GREAT PLACE TO WORK	19
9.- EJEMPLOS DE EMPLOYER BRANDING.....	20
9.1.- Caso Google.....	20
9.2.- Caso NH:.....	20
9.3.- Caso VIPS	21
9.4.- Caso ZAPPOS.....	21
9.5.- Caso MERCADONA:.....	22
10.- EMPLOYER BRANDING EN TELEPIZZA.....	22
10.1.- Estrategia de Retención.....	23
10.2.- Comunicación Interna.....	24
10.2.1.- Comunicación Ascendente.....	24
10.2.2.- Comunicación Descendente	24
10.3.- Impresión Global Telepizza.....	25
11.- CONCLUSIONES	26
12.- BIBLIOGRAFIA	29

1.- RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

A lo largo de este trabajo llevaremos a cabo una revisión del concepto teórico del employer branding, cómo surgió y cómo ha evolucionado. Los constructos teóricos sobre los que surgió y las acciones que se han llevado a cabo para implantar esta estrategia en multitud de compañías.

Analizaremos la utilidad que tiene el employer branding para mejorar los resultados de las compañías, su necesidad para poder gestionar todos los procesos que comprende la gestión del talento y la nueva situación que viven las organizaciones y el mercado laboral en la actualidad.

Veremos el ejemplo de Great Place to Work como consultora que promueve políticas de employer branding en todo el mundo y compararemos todas las propuestas analizadas en esta área con las que lleva a cabo Telepizza.

Concluiremos con unas impresiones globales sobre la situación actual, la evolución y las implicaciones del employer branding en el mercado laboral y las organizaciones.

Throughout this work we will make a review of the theoretical concept of employer branding, how it began and how it has evolved. The theorists who emerged and the actions that have been carried out to implement this strategy in many companies constructs.

Analyze the usefulness of the employer branding to improve the results of companies, their need to manage all processes comprising talent management and the new situation facing organizations and the labor market today.

See the example of Great Place to Work as a consultant promoting employer branding policies worldwide and will compare all the proposals examined in this area with the holding Telepizza.

We conclude with a global view on the current situation, development and implications of employer branding in the labor market and organizations.

Palabras clave: employer branding, marca empleadora, comunicación interna.

2.- INTRODUCCIÓN

Existe una nueva estrategia empresarial conocida como employer branding que busca atraer y retener el talento en las empresas a través de la aplicación de políticas de marketing interno y externo. La evolución del employer branding ha sido meteórica en los últimos años debido al auge de las redes sociales, los cambios en el mercado laboral y la implantación de nuevas políticas de Recursos Humanos. La diversidad generacional, la llegada de los milenials y las exigencias formativas y de especialización que han ido surgiendo han sido el marco perfecto para el desarrollo de empresas más comprometidas con las necesidades de sus trabajadores.

En todo el mundo hay múltiples ejemplos de empresas que llevan a cabo este tipo de políticas organizacionales pero, ¿cómo contrastan estas políticas de marca empleadora con la situación laboral de un país como España?, ¿Por qué ha surgido la necesidad de implantar estas políticas?,¿hasta qué punto es efectiva una estrategia de employer branding?

3.- EMPLOYER BRANDING

El Employer branding surgió en los años 80 en EEUU coincidiendo con la prosperidad económica y la reducción de la población activa debido al descenso de natalidad tras el baby-boom la revista. El término como tal aparece en 1990 la revista Journal on Brand Management en diciembre de 1996 en un artículo de Simon Barrow y Tim Amber.

En España empezó a tener repercusión sobre el año 2004 siendo el 2008 el año en que comenzó a ser más conocido por las empresas, hasta 2004 podríamos hablar de la prehistoria del Employer Branding. Entre 2004 y 2008 hubo un gran auge de este concepto debido a la reducción de profesionales cualificados en el mercado laboral provocado por el descenso de la natalidad, durante esta época no sólo las empresas más emblemáticas se centraban en estas políticas sino toda aquella que tuviese necesidades de personal y una pequeña visión de futuro. Con la llegada de la crisis las empresas redujeron drásticamente los fondos destinados al employer branding y esta política desapareció de sus planes estratégicos. Al finalizar la crisis el concepto experimentó un gran cambio y comenzó a dirigirse a todos aquellos empleados que sobrevivieron a las reestructuraciones para generar en ellos un sentimiento de orgullo de pertenencia y de satisfacción y compensar de algún modo las malas experiencias. (Antonio Jimenez, 2011)

El significado del employer branding es el de marca empleadora, una traducción literal que a grandes rasgos no tiene mayor relevancia, ya que todas las empresas son su propia marca y todas ellas ofrecen trabajo a un mayor o menor número de personas. Por ello, profundizando algo más, actualmente este concepto es entendido como una marca empleadora ejemplar, es decir, se construye en torno a la empresa una imagen de sí misma que resulte atractiva tanto a nivel interno como externo cuya finalidad es atraer, motivar y retener el talento, considerando este el activo más importante de una empresa.

En un estudio de People Matters llevado a cabo para conocer la situación del employer branding en España se recogen las principales iniciativas que abarcan estas estrategias:

“En cuanto a las iniciativas que entienden están bajo el paraguas de Employer Branding se citan las siguientes:

- Encuestas a empleados (64%).
- Alianzas con las universidades (52%).
- Plan de carreras (47%).
- Web propia de empleo (43%).
- Las ferias y foros de empleo (41%).
- La actividad de reclutamiento (41%).
- La definición de la propuesta de valor al empleado (38%).
- La presencia en los portales de empleo (33%).
- La participación de premios (26%).
- La presencia en rankings de Employer Branding (26%).
- Los anuncios de empleo (24%).

(Antonio Jimenez, 2008)



1. Características deseables en una empresa empleadora

Fuente: Randstad

Para conseguir esto se aplican conocimientos y técnicas del marketing, intentado alcanzar un posicionamiento en el mercado laboral. El Marketing debe ser sobre todo interno, de esta manera se generan en los empleados una serie de creencias o percepciones positivas que proyectarán hacia el exterior elaborando ellos mismos el marketing externo.

Según Blasco López, Francisca; Rodríguez-Tarodo, Almudena; y Fernández Lores, Susana (2014) *”La construcción de la marca del empleador implica cuatro conceptos clave:*

- a) La transmisión de valores de la compañía.*
- b) La transmisión de ventajas de la compañía.*
- c) La comunicación interna empleada por la compañía.*
- d) El sentimiento de pertenencia a la marca del empleador.”*

Estos conceptos son fundamentales porque si los empleados perciben unos valores con los que se sienten en armonía y consideran la existencia de ventajas positivas en su empresa se generará en ellos un sentimiento de pertenencia clave para la retención y motivación del talento que ya se posee. Para conseguir esto es crucial que la comunicación interna de la empresa este bien planificada y tenga unos objetivos claros.

La base del employer branding es la anteriormente citada comunicación interna, la información y los mensajes que se intercambian los integrantes de una organización, debe estar basada en la cultura y la identidad de la compañía, dirigida principalmente al cliente interno e integrada en el Plan estratégico de la misma. Esta comunicación puede darse a muchos niveles de muchas maneras:

- **Formal:** son los mensajes definidos y planificados por la organización que tienen como finalidad transmitir el estado de la misma, está conectada directamente con el resto de canales de comunicación.
- **Informal:** es la comunicación que surge de las relaciones personales entre los miembros de la organización, no está definida y a veces tampoco identificada, su principal vía de comunicación son los rumores. Genera mucha más incertidumbre que la comunicación formal ya que no está verificada.

- **Descendente:** es principalmente comunicación formal que se produce entre los mandos más elevados hacia los niveles inferiores, suelen ser órdenes, indicaciones sobre el trabajo, los roles en la empresa. Es una de las principales herramientas de gestión y dirección.
- **Ascendente:** es la que se produce desde los niveles jerárquicos más bajos hacia arriba en las distintas direcciones en las que esté organizada la empresa, es importante porque aporta un buen feedback sobre la eficacia de la comunicación descendente y además es la mejor herramienta de recogida de información de todos los niveles de la empresa.
- **Horizontal:** es la que se produce entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, su función es principalmente la de coordinación. En los niveles más altos es un poco más formal y de mayor importancia para la cooperación entre departamentos y en los niveles inferiores es una comunicación más distendida e informal sobre el transcurso y las incidencias del día a día.
- **Vertical:** se produce entre los distintos niveles jerárquicos, es lo que antes entendíamos como comunicación ascendente y descendente. Suele ser de carácter formal.

El surgimiento teórico del employer branding se ha visto apoyado por dos famosas teorías en Psicología del trabajo:

- El contrato psicológico: “las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación.” Argyris (1960). Sus cinco características principales según Kolbs y Cols son:
 1. *“El carácter implícito del contrato.*
 2. *Su vinculación con las expectativas de ambas partes.*
 3. *El carácter cambiante que o diferencia de los contratos formales.*
 4. *Su renegociación permanente.*
 5. *Múltiples aspectos que no suelen formar parte de los acuerdos formales.”*

Es en realidad un contrato social que se establece en relación a las percepciones que tiene uno sobre el otro y que los vincula más allá del contrato formal, en base a las cuales se generan una serie de expectativas de las que depende.

- Teoría de la equidad: se basa en un proceso de comparación social mediante el cual el individuo valora lo que él aporta en este caso a la empresa y por otro lado lo que él recibe de la misma, de esta tensión entre lo que da y lo que recibe se genera una motivación si la sensación es de equidad, sin embargo si el individuo no se siente recompensado se produce una desmotivación.

Finalmente otro pilar clave del sustento del employer branding es el salario emocional, esto es la remuneración que se percibe diferente del salario, abarca todo lo visto anteriormente. En el sentido de la equidad es aquello que el trabajador percibe a cambio de lo que él otorga pero es a nivel psicológico porque no siempre se da por escrito. Por ejemplo las políticas de conciliación que facilitan algunas empresas, los beneficios sociales para los trabajadores, la armonía con ciertos valores o actividades de responsabilidad social corporativa que benefician a su comunidad.

En un artículo de la revista People Matters se identifican como los principales errores en las empresas a la hora de aplicar una estrategia de employer branding los siguientes:

- Arrancar la estrategia de Employer Branding sin el adecuado patrocinio de la Dirección.
- Empezar a trabajar “el parecer” (de puertas afuera), sin trabajar “el ser” un buen empleador (de puertas hacia adentro).
- No saber por qué queremos ser un buen empleador. No tener claro el objetivo último, más allá de las modas, para ser percibidos como un buen empleador. Esto es un problema porque en función de la razón última, los objetivos últimos que pretendemos lograr, orientaremos nuestras acciones en una dirección u otra.
- Insuficiente conocimiento del punto de partida, suponiendo que los esfuerzos son iguales para todas las compañías en todo tipo de contexto.

- Tomarse a la ligera el proceso de formulación de la propuesta de valor al empleado.
- No contar con un sólido plan de acción que defina claramente qué vamos a hacer.
- No definir el mapa de responsabilidades de la implantación y no definir adecuadamente los presupuestos de dichas acciones, así como no dedicar el tiempo suficiente a coordinar esfuerzos de integración de las diversas áreas de la empresa que tienen algo que decir (marketing, comunicación, marca, RSE, otras áreas de RR.HH.).
- No cuidar la coherencia de la implantación entre distintos países o unidades de negocio, perdiendo fuerza por el camino.
- Ignorar las redes sociales en un mundo que evoluciona hacia lo digital.
- No definir metas concretas con indicadores de evolución y mejora

(Alfonso Jiménez, 2015)

4.- EVOLUCIÓN DEL EMPLOYER BRANDING Y LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

Desde una perspectiva más tradicional hay diversos estudios que relacionan el employer branding con la ya conocida reputación corporativa. Croft (2003) la define como *“la suma de los valores que los stakeholders atribuyen a la compañía, basadas en su percepción e interpretación de la imagen que la compañía comunica y en su comportamiento a lo largo del tiempo.”* Sanchez Hernandez, M^o Isabel; Barriuso Iglesias, M^a Cristina, (0000) reflejan en su artículo como mediante una nueva herramienta denominada Rep Track Pulse se han medido los factores que contribuyen a la construcción de esta reputación, que serían, *“una gestión integrada de la ética y el buen gobierno, la innovación, la calidad de productos y servicios, un buen entorno de trabajo, preocupación por la responsabilidad social corporativa, consecución de buenos resultados financieros y un fuerte liderazgo”*.

En los orígenes del employer branding este concepto podía verse más como algo vinculado únicamente a una imagen de marca preocupada por los trabajadores y sus condiciones con la finalidad de atraerlos. Con el transcurso del tiempo se ha ampliado su implicación al resto de ámbitos organizacionales, por ejemplo, aquellas empresas que elaboran una responsabilidad social corporativa con iniciativas que implican a su entorno se convierten también en marcas empleadoras estrella porque las personas se sienten atraídas por esta función social ya que la identifican con valores e inquietudes propias.

Es en este sentido en el que el employer branding guarda una total relación con la buena reputación organizacional. Desde el punto de vista de aquellos que quieren ofrecer su talento a las organizaciones siempre se buscan aquellas con las que se siente una mayor afinidad en todos los aspectos de la vida laboral y personal. Es por esto que la definición por parte de la empresa de unos valores organizacionales que se conviertan en insignia de su actuación es un gran atractivo y facilita la asunción de los mismos por parte de sus integrantes.



2. Características de una empresa con buena reputación

5.- GESTIÓN DEL TALENTO

Las nuevas políticas de Recursos Humanos se centran en la importancia del talento, este es su principal activo, las personas se han convertido en el motor de las organizaciones. Desde esta perspectiva tener el mejor talento es la vía principal para conseguir añadir valor a la empresa y alcanzar una ventaja competitiva respecto a los competidores. Retener a la personas ofreciéndoles ventajas corporativas, vinculándolas a la empresa y ofreciéndoles planes de carrera posibilita una reducción de los índices de rotación interna, una reducción de costes, una mayor eficiencia de los trabajadores y un mejor clima laboral.

La marca empleadora ha surgido como una opción innovadora de búsqueda de talento, tradicionalmente esta se llevaba a cabo mediante la publicación de vacantes, frente a esta estrategia tan a corto plazo el employer branding ofrece una estrategia mucho más duradera en el tiempo a través de la cual el flujo de candidatos que se dirija a la empresa crecerá y lo hará sin necesidad de publicar vacantes. Además ofrece la posibilidad de seleccionar entre una gran variedad únicamente con aquellos candidatos más adecuados para el puesto, si una empresa consigue hacerse con los mejores perfiles en el mercado esto le otorgará un mayor rendimiento de su plantilla y por lo tanto una consecución más efectiva de sus objetivos.

La situación actual del mercado laboral ha cambiado la mentalidad tanto de las empresas como de las personas, ya no se buscan ni se ofrecen trabajos para siempre, se calcula que a lo largo de la vida laboral se cambia de empleo unas cinco veces. Cuando decimos que las empresas quieren atraer y retener el talento no significa que lo hagan para siempre, en realidad se trata de que ofrezcan condiciones y valores que permitan a las personas desarrollarse para ser las mejores en sus trabajo y así poder ofrecer lo mejor de sí mismos. El employer branding va imprescindiblemente ligado al concepto de Personal Brand, es decir, los trabajadores sí buscan aquellas empresas más afines a ellos y donde puedan desarrollarse pero porque también desean crear una marca personal que les permita ser solicitados en el mercado y no estancarse.

La gestión del talento debe abarcar todos los procesos de gestión de la plantilla de una organización (Jimenez, Alfonso; Hillier-Fry, Camila; Diaz, Javier. 2008):

- Reclutamiento y selección: debe hacerse una planificación de las plantillas, definiendo los puestos de trabajo que la integran para identificar las necesidades potenciales y seleccionar a aquellas personas que más se adecuen tanto al puesto como a los valores y objetivos de la compañía.
- Evaluación del desempeño: es vital medir periódicamente el grado de adecuación del personal y su nivel de satisfacción y compromiso. Pero estas revisiones no deben ser en vano, es importante que vayan acompañadas de revisiones salariales y sistemas de incentivos.
- Desarrollo de personas: son todas las políticas que la empresa pone en marcha para desarrollar a sus empleados potenciando su formación, haciéndolos más eficientes y permitiéndoles desarrollar también su Personal Brand.
- Retención del talento: para evitar una fuga de cerebros es necesario que los empleados hayan desarrollado sentimiento de pertenencia a través del desarrollo de todas las políticas formativas, de incentivos y salariales mencionadas anteriormente. Los planes de carrera son una medida muy eficaz para evitar la fuga del talento y conseguir un mayor compromiso con la compañía.

Pero para que esta gestión del talento sea eficaz debe acabar como se explicaba anteriormente todos los eslabones del proceso de gestión del capital humano, además las estrategias a seguir por las empresas deben estar personalizadas, es decir, no es garantía de éxito copiar un modelo de gestión del talento de otra compañía por muy eficaz que les haya resultado. La gestión del talento debe formar parte de la estrategia empresarial, debe analizar su entorno, el mercado laboral, analizarse internamente y definir sus puestos y necesidades críticas.

En momentos de crisis económica se ha vuelto mucho más relevante tener a las personas más adecuadas para cada puesto, ya no se trata solo de tener los mejores perfiles en los mandos más altos. Si todos los niveles de la organización están cubiertos por las personas que mejor desempeñan sus tareas no serán necesarias plantillas numerosas, las personas justas para las tareas justas otorgarán la mejor producción.

Como indican Jimenez, Alfonso; Hillier-Fry, Camila; Diaz, Javier, (2008):

El impacto de la innovación apoyada en conocimientos científicos, la tendencia –al menos en Europa– de competir con servicios y productos de alto valor añadido, y la ventaja competitiva que supone contar con unos recursos que son difíciles de imitar y relativamente flexibles significan que la gestión demostrable y efectiva del talento empieza a ser un factor que deben evaluar los analistas financieros. Según algunos estudios, la gestión efectiva del talento incrementa los beneficios de una unidad de negocio entre un 7% y un 11%

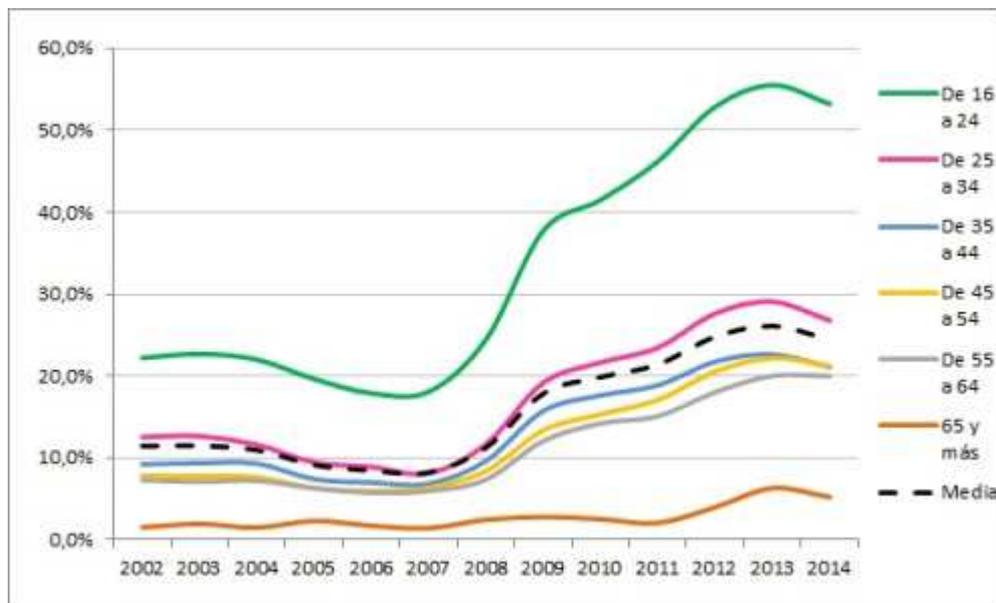
6.- DIVERSIDAD GENERACIONAL

Hoy en día en las organizaciones conviven dos generaciones muy diferenciadas la Generación X y la Generación Y, se calcula que en unos pocos años los “y” serán el 75% de la masa laboral de nuestro país.

La Generación X son aquellas personas nacidas entre 1960 y 1980, han vivido etapas de cambios, valoran la vida familiar y el trabajo pero exigen una mayor conciliación. Han sacrificado mucho e invertido mucho para alcanzar buenos niveles de vida, son los hijos del baby boom. Los niveles de formación académica son relativamente inferiores que los de las nuevas generaciones pero cuentan con mucha más experiencia laboral, a lo largo de sus vidas han experimentado cambios organizacionales y de mentalidad, los trabajos dejan de ser para siempre y los requisitos formativos son cada vez más elevados, desaparecen gradualmente las empresas paternalistas y rígidas para dar lugar a mentalidades más flexibles y abiertas. Se produce un aumento considerable en la incorporación de la mujer al trabajo. Uno de los mayores hechos que les ha marcado es el estrechamiento del mercado laboral que les obliga a convertirse en una generación de emprendedores.

La generación milenial, son aquellas personas nacidas entre 1995 y 2012. Se caracterizan por haber vivido momentos de prosperidad económica, en los que el número de hijos por familia era menor que en generaciones anteriores por lo que han tenido una gran disposición de dinero y atención por parte de sus progenitores. Es una

de las generaciones más formadas académicamente, el 54% de ellos poseen estudios universitarios (ABC 2012), muchos de ellos tienen carreras y másters y valoran sobre todo los trabajos que “les gustan”, sin embargo están más dispuestos que la generación X a renunciar a las políticas de conciliación a cambio de obtener experiencia profesional. Tienen un gran dominio de las nuevas tecnologías y por ello un acceso pleno a la información, esto les capacita para estar en una formación constante, sus métodos de aprendizaje son muchas veces autodidácticos y en formatos novedosos que escapan muchas veces al de otras generaciones competidoras en el mercado laboral. Sin embargo esta generación se encuentra con un mercado laboral que requiere perfiles altamente cualificados y a pesar de su amplia formación en España el paro juvenil se encuentra entorno al 45%. Son jóvenes ambiciosos y buscan encontrar empresas afines a ellos y en las que puedan compatibilizar su vida laboral y personal. La realidad es que lo que el mercado les ofrece son contratos precarios, con condiciones disfrazadas que dificultan su acceso a contrataciones más estables.



3. Tasa de paro por edades hasta el año 2014

La convivencia de ambas generaciones en las empresas hace que sean necesarias nuevas políticas de Recursos Humanos. De los perfiles seniors es importante valorar su experiencia laboral como un intangible para la empresa, difícil de sustituir y muy exclusivo como generador de valor. Si se gestiona adecuadamente la variedad generacional puede evitarse una fuga de cerebros de perfiles jóvenes con gran formación académica y un gran dominio de las tecnologías, se puede aprovechar para conseguir una aportación más amplia de ideas y puntos de vista, para implantar sistemas de formación interna a través de mentoring y evitar así la fuga de conocimientos.

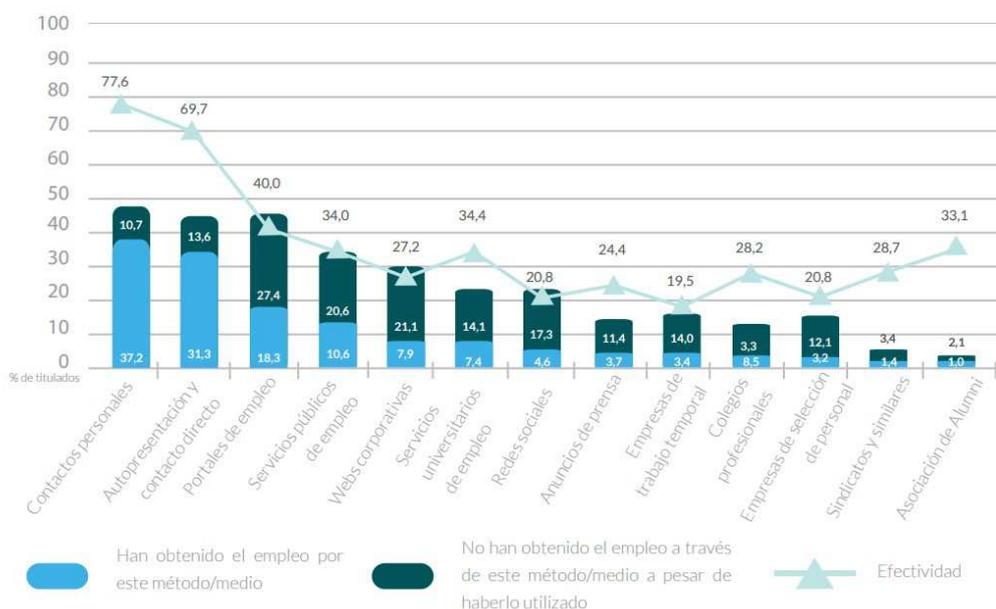
Un estudio de factor Humá concluye::

El estudio Generación y talento 2012 realizado por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE analiza qué aporta cada generación a la organización y qué aprende una generación de la otra. La metodología es una encuesta en que han participado 447 personas directoras y técnicas de Recursos Humanos de España y América Latina. La principal aportación diferencial de la Generación Y, según el 32% de las personas encuestadas, es el conocimiento de las TIC. A su vez, la Generación Y aprende de las personas baby boomers visión estratégica y de negocio (19%) y compromiso (15%). Las baby boomers aportan sobre todo un alto conocimiento del negocio (29%) y responsabilidad (25%); y aprenden de la Generación Y a usar diferentes canales de comunicación. (Unidad de conocimiento- Fator Humá, Diciembre 2012)

Una correcta gestión de la diversidad puede favorecer a la empresa en el sentido de que una plantilla heterogénea aportará más soluciones que una plantilla muy homogénea, al mismo tiempo si hay mayor disponibilidad para incorporar cualquier perfil se amplía el abanico de personas que integran su mercado laboral, son empresas más flexibles y con mayor facilidad de adaptación al cambio y su imagen externa también es mejor, hay más clientes externos que pueden sentirse atraídos por ellas.

7.- DIFUSIÓN EN LAS REDES

Tal y como mencionábamos anteriormente el employer branding es un proceso de comunicación tanto interna como externa para construir la imagen de una empresa atractiva para trabajar, para ello debe transmitir sus objetivos, visión y valores. Su principal medio de difusión son las redes sociales, sobre todo aquellas de carácter profesional como LinkedIn. En estos casos es fundamental que además del proceso de marketing gestionado por las compañías los trabajadores sean partícipes de estas campañas mediante foros u actos corporativos, y por supuesto más allá de las redes sociales, mediante el boca a boca.



4. Métodos de búsqueda de empleo

Pero estas campañas de difusión no pueden llevarse a cabo de manera masiva, sin diferenciar públicos u objetivos. Como se indicaba anteriormente el employer branding deber formar parte del plan estratégico de la compañía y para ello toda acción debe estar planificada y definida.

Debido a la revolución 2.0 en la actualidad la búsqueda activa de empleo se lleva a cabo mediante las redes sociales, los antiguos métodos de búsqueda como la publicación de

ofertas en periódicos están en pleno declive y todo se gestiona a través de internet o contactos personales. Uno de los mayores problemas con los que se encuentran muchas veces las empresas es no encontrar los candidatos adecuados a sus puestos de trabajo cuando publican vacantes porque puede que el perfil que busquen no tenga intenciones de cambiar de empleo, para solventar esto las empresas empiezan a llevar a cabo campañas de publicidad sobre las ventajas de trabajar con ellas para así atraer también a los candidatos pasivos.

Como estrategia de marketing múltiples compañías han optado por crear páginas web corporativas donde publicar sus ofertas de trabajo y toda la información sobre su misión, visión y valores, usándolas también como portal publicitario para todas sus campañas de Responsabilidad Social. Además de estas páginas webs para llegar a todos los públicos las empresas comienzan a implicarse en todas las redes sociales ya sean profesionales o no, por ejemplo Inditex publica constantemente post en Facebook protagonizados por sus trabajadores narrando las experiencias positivas que aporta pertenecer a su grupo.

Evidentemente la promoción que llevan a cabo las compañías sobre sí mismas depende del uso de una red social u otra según al público al que deseen dirigirse. LinkedIn es la red social por excelencia en la que se publican artículos de empleados, informes sobre ventajas o logros de las compañías y anuncios de vacantes para perfiles cualificados. En el caso de redes sociales como Twitter, Facebook o Instagram el tratamiento de la información suele ser más informal.

La finalidad fundamental de esta estrategia 2.0 es transmitir al público seleccionado las ventajas de trabajar en una compañía, no la simple publicación de vacantes. He aquí la importancia de identificar el target, sus necesidades e inquietudes. Si se sigue una política real de employer branding lo fundamental no será encontrar solo a la persona que reúna los conocimientos sino también a aquella que este comprometida con la organización.

8.- GREAT PLACE TO WORK

Great Place to Work surgió tras un artículo escrito por Robert Levring y Milton Moskowitz acerca de las cien mejores empresas para trabajar en EEUU, en su análisis llegaron a la conclusión que lo que definía a esas empresas eran las relaciones de confianza orgullo y compañerismo que había en ellas.

Tras escribir este artículo surgió la idea de crear Great Place to Work como una forma de medir la calidad de las empresas y contribuir a su mejora. En España se funda en 2003 en colaboración con Esade, y se publica en El País la primera lista de 25 mejores empresas para trabajar en España.

Los requisitos para formar parte de las mejores empresas se basan en construir relaciones de confianza, para que los empleados confíen en sus jefes, se sientan orgullosos de su trabajo y disfruten de él y de entorno. Todo esto genera un sentimiento de orgullo de pertenencia a la compañía motivado por la credibilidad que transmiten los jefes, la justicia y la ya mencionada equidad o justicia con la que se sienten tratados.

Las listas anuales publicadas por Great Place to Work se construyen auditando a aquellas empresas que contratan sus servicios y analizando las respuestas de sus empleados a varias encuestas como Trust Index y Culture Audit.

Este ranking ha adquirido mucha importancia porque las empresas que figuran en sus listas consiguen un reconocimiento público sobre sus buenas prácticas internas. Aquí el marketing es tanto interno como externo, a nivel interno se implantan políticas de RRHH que favorecen a los empleados para así conseguir entrar o mantenerse en esta lista, y una vez conseguido se lleva a cabo un proceso de marketing cara al exterior dando a conocer la empresa como un lugar de referencia para trabajar.



5. Logos mejores empresas para trabajar

9.- EJEMPLOS DE EMPLOYER BRANDING

9.1.- Caso Google

La marca mundial que mejor ha gestionado sus estrategias de employer branding ha sido Google, por todos es conocido las ventajas de las que disfrutaban sus trabajadores, la libertad que tienen a la hora de desarrollar su trabajo, la flexibilidad de jornadas y de lugar de trabajo; su finalidad última, conseguir los mejores perfiles para su compañía.

9.2.- Caso NH

El caso NH se caracterizaba por la complejidad de integrar a los empleados que llegaban a la compañía a través la adquisición de los hoteles. Para conseguirlo crearon un departamento encargado de la integración de todas las culturas que habían pasado a formar parte de NH.

Además NH cuenta con un conocido programa de Reconocimiento que premia el buen hacer de las cosas, ofreciendo a los trabajadores la posibilidad de aportar ideas que mejoren el negocio y por supuesto una serie de ventajas y beneficios económicos para

sus trabajadores. Todos los directores de la compañía están orientados a implantar el principio de igualdad de oportunidades.

9.3.- Caso VIPS

Vips ha llevado a cabo esa adaptación al target de la que se hablaba anteriormente desarrollando una estrategia para cada una de las empresas de su grupo. Llevaron a cabo un estudio que les permitió identificar todos los públicos de sus cadenas, sus necesidades y los canales de comunicación asociados a cada uno, intentando crear “grupos” o “comunidades” concretas y adaptadas.

Su caso era especialmente difícil dado que el sector de la hostelería presenta grandes dificultades en cuanto a conciliación laboral. Su estrategia consistió en el desarrollo de un sistema de planificación (prácticamente semanal) muy complejo en función de los flujos de clientes que permitiese a los empleados elegir sus turnos.

Por otro lado no invierten en una publicación de vacantes “al uso”, su método consiste en una página corporativa en la que las personas solicitantes responden a una serie de cuestionarios en base a los cuales se les envían posteriormente ofertas adaptadas.

9.4.- Caso ZAPPOS

Su caso se centra principalmente en su estrategia de reclutamiento basada en la decisión de un “no job posting”. Esto es algo similar a lo comentado anteriormente sobre la estrategia de Vips de no publicar tampoco ofertas de trabajo. El sistema es el mismo, a través de la página corporativa los candidatos cubren cuestionarios y sus candidaturas se gestionan a nivel interno.

Su decisión para adoptar este método se basó en las dificultades que tenían para gestionar los cv, el equipo de RRHH reducido y no tenían tiempo para prestar atención detenidamente a los candidatos, con el nuevo sistema podían profundizar más en aquellos perfiles en los que necesitaban cubrir vacantes. Además los candidatos podían solicitar mayor información, hablar con el departamento o recibir noticias internas. Como técnica más innovadora permitían a los candidatos subir presentaciones creativas como videos.

Estos candidatos reciben el nombre de insiders y una vez que están inscritos pasan a “formar parte” de la compañía en algunos sentidos. Al iniciarse se les invita a seguir a Zappos en todas las redes sociales, a compartir post e información y a participar de algunas de sus actividades.

9.5.- Caso MERCADONA

Mercadona es una compañía muy preocupada por todos sus stake holders, sus trabajadores son su segundo objetivo. El 100% de su plantilla tiene contrato fijo, sus salarios mínimos están por encima de la media y solo están divididos en cuatro estratos. Además la inversión en formación se produce tanto al inicio de la relación laboral como a lo largo de los años.

En cuanto a condiciones no salariales siempre busca empleados que trabaje cerca de sus supermercados, mejora os meses por maternidad y cubre el 100% del salario en las bajas. Ofrece una apuesta total por la conciliación de la vida laboral y profesional

10.- EMPLOYER BRANDING EN TELEPIZZA

Telepizza nace en Madrid en 1987 siendo una empresa familiar de corte innovador y muy enfocado hacia la calidad, fue un pionero en el reparto a domicilio. En 1992 tuvo lugar la apertura de la primera fábrica y el origen de su internacionalización.

Define su objetivo como *“ofrecer una experiencia inolvidable estés dónde estés en el momento que tú quieras. Nuestra pasión son nuestras pizzas. De sabor irresistible e inimitable gracias a la masa fresca y unos ingredientes naturales rigurosamente seleccionados.”* Y sus valores los resume en:

1. *“El cliente es nuestra preocupación número uno.*
2. *Innovación constante.*
3. *Gran equipo, grandes profesionales.*
4. *Pasión en todo lo que hacemos.”*

Analizando las redes sociales de Telepizza se puede percibir que está presente en casi todos los medios: Facebook, Instagram, Twitter, Google+ y Youtube. Pero su presencia en estos medios se limita a la transmisión de sus ofertas sobre productos. Si bien es cierto ha creado una página corporativa en la que explica su historia, los procesos para crear franquicias y presentan sus productos y establecimientos. Respecto al reclutamiento dispone de un apartado en su página a través del cual se pueden enviar cv a una dirección de correo electrónico.

10.1.- Estrategia de Retención

Como estrategia de marca empleadora Telepizza lleva a cabo una campaña para los trabajadores que comienzan desde abajo que se llaman PIN, es un plan de promoción interna mediante el cual pueden ir ascendiendo. Por ejemplo aquellos que empiezan en restaurantes si adquieren una formación que les permita trabajar en oficinas tendrán preferencia en el acceso a las vacantes.

Uno de los problemas que presentaba promover planes de carrera desde niveles tan bajos eran los perfiles de los trabajadores, a pesar de que Telepizza ofrece contratos indefinidos, a jornadas parciales, la mayoría de las personas que buscaban empleo eran estudiantes que querían trabajar de forma temporal para sacar algo de dinero, es importante entonces tener en cuenta que este tipo de perfil no busca en estos empleos un plan a largo plazo, además la elevada rotación no permite muchas veces llegar a conocer en profundidad a los trabajadores e implicarse en su desarrollo.

El perfil del trabajador estudiante es un perfil que se ha mantenido constante a lo largo del tiempo, sin embargo la tipología de los empleados de los restaurantes ha ido cambiando. En épocas de prosperidad económica la plantilla estaba constituida por estudiantes o extranjeros con niveles de estudios bajos y se caracterizaba por una elevada rotación. Al llegar la crisis la oferta de currículos aumento enormemente y comenzó a incluir también personas más cualificadas o con una mayor experiencia laboral. En las reuniones con Telepizza nos reflejaron que en los últimos meses se estaba produciendo un descenso de la llegada de cv y un posible nuevo cambio en el perfil.

10.2.- Comunicación Interna

Como hemos visto anteriormente el employer branding se basa mucho en la comunicación interna de la empresa, en el caso de Telepizza al analizar la empresa nos hemos dado cuenta que debido a su estructura tan diferenciada entre los restaurantes y las oficinas la comunicación interna es deficiente en algunos sentidos.

10.2.1.- Comunicación Ascendente

Para promover una comunicación más ascendente y que los trabajadores se sintiesen escuchados existía un tablón de sugerencias conocido como Canal Innova, donde de forma anónima se podía mandar propuestas. La realidad sobre esto según nos comentaron directamente en Telepizza es que esas peticiones no se procesan de una manera coordinada y la mayoría de las veces no llegan a ser gestionadas con lo cual los trabajadores también han dejado de enviarlas.

Ulises es desde mi punto de vista el mejor método de comunicación interna de Telepizza, consiste en reuniones periódicas del Ceo o los directivos con los mandos intermedios. Estos mandos intermedios hasta dónde pudimos saber están en contacto constante con los encargados de los restaurantes ya que se dividen por áreas geográficas. Estas reuniones consistían en desayunos donde el flujo de información era bidireccional, los directivos informaban sobre resultados económicos y el estado de la compañía, y los mandos intermedios transmitían la problemática de sus áreas. Este es un método comunicativo que sustituye en cierto modo la poca eficacia del canal Innova.

10.2.2.- Comunicación Descendente

En los restaurantes las únicas personas que reciben la información directamente de central son los encargados de tienda que a través de sus ordenadores pueden visualizar unas pantallas con las últimas actualizaciones. A estos ordenadores y a los correos que se encuentran en los restaurantes llega también una Newsletter mensual, a la que igualmente solo tiene acceso el encargado de la tienda. Desde la central se confía en que esa información llegue a todos los empleados a través del boca a boca de la persona encargada, pero en mi opinión estos es demasiado suponer.

Por otro lado en los restaurantes existe un tablón de anuncios interno en el que se cuelgan carteles sobre concursos entre los restaurantes de una zona, sobre cursos que se van a llevar a cabo, premios a aquellos trabajadores que destacan, reparto de turnos y demás información relevante a nivel de restaurante. Según observamos en el local que visitamos, este método de transmisión es el más cercano a toda la plantilla.

En relación a los premios a trabajadores que destacan suelen consistir en beneficios internos de consumo, por ejemplo pizzas gratis. Este tipo de premios se otorga tanto a nivel persona como grupal, cuando se trata de competiciones de equipo. Por lo general cuando un trabajador o un equipo alcanza algún logro se les da publicidad, es decir, se hace llegar la noticia a otros restaurantes o a sus compañeros.

Respecto a estas competiciones grupales o individuales considero que son muy adecuadas para una política de employer branding, ya que favorecen la percepción de equidad reconociendo el esfuerzo y el trabajo, y por supuesto constituyen un factor importante del salario emocional. A nivel grupal cuando se consigue algo se está promoviendo además una cohesión del equipo, creando sinergias entre ellos y actitudes colaborativas, además de un sentimiento de orgullo de pertenencia al grupo.

Tras el análisis de la situación de la comunicación con el personal de restaurantes he podido observar que la comunicación a estos niveles llega de manera escasa y generalmente sesgada, y que en muchas ocasiones los trabajadores no tienen conocimiento desde todas las ventajas de las que podrían disfrutar si proyectasen sus planes de carrera de manera interna.

10.3.- Impresión Global Telepizza

Analizando toda la información de la que se pudo disponer y la presencia de Telepizza en las redes sociales creo que su estrategia 2.0 relacionada con su producto es muy elaborada y está muy presente en todos los medios.

Sin embargo la presencia que podía tener para explotar su buena reputación como marca empleadora es escasa, o así se percibe desde el exterior. A la hora de analizar la estrategia de employer branding de Telepizza me hubiese gustado saber si dispone de algún tipo de beneficio salarial o ventajas para sus trabajadores de oficinas por ejemplo.

Considero que siendo una marca española de tanto prestigio nacional e internacional y como se ha mantenido a lo largo de los años podría explotar mucho más su potencial de marca empleadora. Tras mi análisis he podido observar cómo está iniciando un cambio, por ejemplo sus directivos tienen cuentas de Twitter desde las que dirigen comunicaciones, pero que debido a su carácter aun algo conservador o paternalista este cambio será algo paulatino y con asegurando siempre mucho sus pasos.

11.- CONCLUSIONES

El employer branding debería ser una más de todas las políticas incluidas en el plan estratégico de una compañía que quiera constituirse como referente en el mercado laboral. A grandes rasgos parece que es algo tan solo al alcance de unos pocos pero lo cierto es que tanto en nuestro país como a nivel internacional hay muchas empresas de pequeño y medio tamaño que se han instaurado como algunas de las mejores marcas empleadoras.

Hoy en día ser una marca empleadora puntera significa resultar atractiva en el mercado laboral, y eso puede otorgar una ventaja competitiva respecto al resto de empresas de la competencia. Por supuesto hay sectores en los que el capital humano es más crucial que en otros. Si se posee a los mejores se necesitarán menos recursos para obtener el mismo producto con lo cual se aporta valor y se obtiene ventaja.

Pero para conseguir esto no llega solo con tener a los mejores, hay que ser capaz de retenerlos, para evitar que una plantilla sufra de mucha rotación se han creado políticas que cuidan a los trabajadores. Por ejemplo dándoles beneficios sociales o económicos, con medidas de flexibilidad o de conciliación u ofreciendo planes de carrera o formativos.

En mi opinión la necesidad del employer branding ha surgido motivada por todos los cambios sociales que han acontecido en los últimos años. Las generaciones que se encuentran actualmente en el mercado laboral no tienen la misma disposición al sacrificio que la que mostraban generaciones anteriores, o eso es lo que se quiere hacer ver. En este contexto se da una situación algo contradictoria desde mi punto de vista:

por un lado nos hacen creer que el talento es escaso y que la población no está dispuesta a sacrificar su vida a cambio de un empleo, sin embargo una realidad muy palpable por lo menos en el mercado español es que el paro ha aumentado vertiginosamente.

Respecto a los niveles de paro, representan algo un tanto contradictorio con las estrategias de employer branding. Se supone que las empresas llevan a cabo estas políticas para mejorar su imagen y atraer a candidatos pasivos debido a la escasez del talento. Pero lo que la sociedad manifiesta es que el paro en las edades de entre 45 y 55 años es muy elevado y además de larga duración, algo chocante con lo que hemos estado viendo hasta ahora, pues se supone que estas personas son aquellas que aportarían un intangible muy valioso a la empresa, el aprendizaje adquirido a través de la experiencia. Otro colectivo muy castigado son los jóvenes, en España el paro juvenil tiene unas tasas elevadísimas, un dato nuevamente chocante si tenemos en cuenta que se supone que el employer branding busca atraer a las nuevas generaciones que poseen un nivel académico excelente y un dominio avanzado de las nuevas tecnologías.

Al margen de esto sí que ha habido empresas tanto en nuestro país como en el mundo entero que han conseguido alzarse como referentes. Por ejemplo en el mundo del textil Inditex es una de las “más deseadas”, en el sector de la alimentación destaca Mercadona, en el de las tecnologías Google, en el sector bancario “Santander”...etc. Estas empresas se han preocupado por sus trabajadores ofreciéndoles todo lo que hemos visto anteriormente que resulta atractivo en el mercado laboral. Sin embargo me atrevería a decir que por desgracia son aún muy pocas.

Teniendo en cuenta que el grueso de las empresas españolas está compuesto por PYMES el proceso para conseguir una expansión de las políticas de employer branding en España puede verse entorpecido por la mentalidad más conservadora o paternalista que gobierna en estas empresas. En el sector de las pequeñas empresas destacan las start ups, este tipo de compañías suelen ser pequeñas en sus inicios y constituidas por personas jóvenes o con mentalidades muy emprendedoras y aunque su arranque suele exigir mucho sacrificio se caracterizan por ofrecer condiciones más flexibles y generar en sus integrantes un sentimiento de orgullo y pertenencia propios de las mejores empresas.

Existe en el mercado un tipo de empresas que es importante tener en cuenta, son aquellas en las que, los jóvenes sobre todo, desean iniciar sus carreras y se caracterizan por otorgar un gran prestigio como experiencia laboral, es decir, entrar en ellas es una gran oportunidad para adquirir la mejor experiencia y poder evolucionar en una carrera profesional, sin embargo las condiciones de trabajo distan mucho de aquellas que debería ofrecer una empresa con una buena reputación corporativa. Dada esta situación ¿es posible considerar que estas compañías llevan una política de employer branding? Desde mi punto de vista la respuesta es clara, no. No porque no es suficiente con tratar de atraer al talento, como ya hemos dicho se trata sobre todo de retenerlo, y la realidad es que en estas compañías se produce una fuga del talento en cuando las personas encuentran empresas que mejoran sus condiciones laborales, las utilizan como trampolín profesional.

Analizando la situación global actual cabría considerar que ahora mismo lo más importante en las estrategias de employer branding es saber retener todo el talento que no se ha perdido con la crisis económica y generar en las personas sentimientos de pertenencia y orgullo porque sino con la reactivación del mercado laboral lo que va a producirse es una fuga de talentos. Además la sociedad actual es más individualista y egoísta que nunca con lo cual si conseguimos generar estos sentimientos y tener empleados fieles no perderemos el activo más importante y que nos otorga ventaja sobre nuestros competidores, el capital humano.

Por último haciendo un repaso global de los beneficios del employer branding estos podrían resumirse como: al crear una mejor imagen de la empresa de dentro para fuera y tener una plantilla que sea la mejor herramienta de publicidad, esta gana en credibilidad, pues el público considera que “que se habla con conocimiento”; unos trabajadores satisfechos serán más productivos que una plantilla desmotivada e inconforme; tener trabajadores más productivos permite un ahorro en costes pues reduce las posibilidades de tener una plantilla sobredimensionada y de necesitar una gran inversión en procesos de selección ya que los candidatos aplicaran activamente en nuestra empresa sin necesidad de solicitudes.

12.- BIBLIOGRAFIA

- Aguado Hernandez, Miriam, (2010). *Gestionar la marca como empleador, ¿Marketing o recursos humanos?* People Matters (Mayo 2010), pp. 8-9.
- Aguado, Miriam; Arensburg, Irene. (2016) *La gestión de la diversidad como activo estratégico para el Employer Branding*. Capital humano N° 303, pp. 32-36.
- Barriuso Iglesias, M^a Cristina & Sánchez Hernández, M^a Isabel. *Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer branding*. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro.
- Blasco López, M^a Francisca; Rodríguez Tarodo, Almudena; Fernández Lores, Susana, (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleado*. UNIVERSIA BUSINESS REVIEW (2014).ISSN: 1698-5117
- Campanarios, Carmen (2014). *Employer Branding: "Marca" la diferencia como empleador para retener y atraer el mejor talento*. Blog personas y empresas. Encontrado en: <http://carmencampanariolopez.blogspot.com.es/2014/06/employer-branding-marca-la-diferencia.html>
- Diaz, Javier; Hillier-Fry, Camilla; Jiménez, Alfonso. (2008) *Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global*. HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW.
- Jimenez, Alfonso. (2016). *Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión*. Capital Humano, N° 8.
- Jaramillo Naranjo, Olga Lucia. *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Pensamiento y gestión, N° 18 ISSN 1657-6276.

- Morales Serrano, Francisca. *La Comunicación Interna. HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN PARA LAS EMPRESAS*. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Barcelona (2001). Capítulo 7: “Comunicación Interna”.
- Parra, Javiera, (26 de Febrero de 2016) El “employer branding” al alza. Extraído de: <http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=48&edi=2&xit=el-employer-branding-al-alza>
- ¿Qué es el employer branding? Creado el 15 de Febrero de 2010. <http://www.losrecursoshumanos.com/que-es-el-employer-branding/>