

Lola
Bellosillo
Gómez



Facultad de Empresariales

ANÁLISIS Y POSICIONAMIENTO DE LA MARCA EMPLEADORA: DIFERENCIAS Y SIMILITUDES EN LAS ESTRATEGIAS DE MULTINACIONALES CONSOLIDADAS Y STARTUPS

Autor: Lola Bellosillo Gómez
Director: Lorena Ronda González

ANÁLISIS Y POSICIONAMIENTO DE LA MARCA EMPLEADORA

MADRID | Junio 2019



ANÁLISIS Y POSICIONAMIENTO DE LA MARCA
EMPLEADORA: DIFERENCIAS Y SIMILITUDES EN LAS
ESTRATEGIAS DE MULTINACIONALES
CONSOLIDADAS Y STARTUPS

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	
1.1. Qué es la marca empleadora	3
1.2. Importancia del tema	5
1.3. Objetivos del trabajo	6
2. IMPACTO DE LA MARCA EMPLEADORA EN LA CREACIÓN DE VALOR	
2.1. Impacto de la marca empleadora en el consumidor	9
2.2. Impacto de la marca empleadora en el proceso de atracción y retención de talento	11
3. IMPORTANCIA DE LA MARCA EMPLEADORA EN MULTINACIONALES CONSOLIDADAS	
3.1 Introducción de la empresa multinacional	15
3.2 Ciclo de vida del empleado en una multinacional	16
3.2.1 Proceso de selección	16
3.2.2 Beneficios adicionales	18
3.2.3 Salida del trabajador de la multinacional	22
3.2.4 Organización y jerarquía	23
3.3 Entrevista a antigua trabajadora de Price Waterhouse Coopers	23
4. IMPORTANCIA DE LA MARCA EMPLEADORA EN STARTUPS	
3.1 Introducción de startups	29
3.2 Ciclo de vida del empleado en una startup	31
3.2.1 Proceso de selección	31
3.2.2 Beneficios adicionales y sentimiento de pertenencia	34

3.2.3 Organización y jerarquía	35
3.2.4 Salida del trabajador de la startup	35
3.3 Entrevista a trabajadora de Lord Wilmore	36
5. COMPARACIÓN DE LA MARCA EMPLEADORA EN MULTINACIONALES Y STARTUPS	
5.1 Similitudes entre empresas multinacionales y startups	42
5.2 Diferencias entre empresas multinacionales y startups	43
6. ANEXO	
6.1 Entrevista	50
6.2 Encuesta	52
7. BIBLIOGRAFÍA	53

ÍNDICE DE FIGURAS

1. FIGURA 1: BENEFICIOS DE LA EMPRESA Y EL EMPLEADO ..	5
2. FIGURA 2: RESULTADOS DEL EMPLEADO EN EL CLIENTE DE LA EMPRESA	9
3. FIGURA 3: CIUDAD DEL BANCO SANTANDER	13
4. FIGURA 4: EVOLUCIÓN ÚMERO DE EMPLEADOS DE BBVA Y SANTANDER	14
5. FIGURA 5: EMPLEADOS FORMADOS SEGÚN FUNDAE	20
6. FIGURA 6: TASA PORCENTUAL DE FORMACIÓN EN GRANDES EMPRESAS	21
7. FIGURA 7: JERARQUÍA PWC	26
8. FIGURA 8: ANÁLISIS DAFO DE LAS STARTUPS	30
9. FIGURA 9: PERFILES MÁS DEMANDADOS DE UNA STARTUPS	33
10. FIGURA 10: PUESTOS MÁS COMPLICADOS DE CUBRIR EN UNA STARTUP	34
11. FIGURA 11: TASA DE FORMACIÓN EN EMPLEADOS DE STARTUPS	35
12. FIGURA 12: PUNTO FUERTE DE LORD WILMORE	40
13. FIGURA 13: PUNTO DÉBIL DE LORD WILMORE	40
14. FIGURA 14: RESULTADOS ENCUESTA TRABAJADORES LORD WILMORE	41
15. FIGURA 15: FORMACIÓN DE EMPLEADOS EN MULTINACIONALES Y STARTUPS	46

1. INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas hoy en día, destinan un porcentaje muy elevado de su presupuesto a la comercialización de su marca. Cómo se promociona una entidad hoy en día juega un papel crucial en cuanto al posicionamiento de productos y marcas en el mercado y sobretodo en los consumidores (Alonso Vázquez, 2000)

Según la revista Código Nuevo y su estudio realizado en el 2015, en España empresas como Procter & Gamble, El Corte Inglés y L'Oreal destinan una media anual de 100 millones de euros a la publicidad de su marca. En cambio, no se ha realizado ningún estudio sobre cuánto presupuesto destinan estas mismas empresas a su imagen de cara al empleado.

Algunas empresas, al igual que invierten en la imagen del producto o servicio que ofrecen, también lo hacen para captar talento en el mercado laboral. Lo hacen presentando la marca de forma más atractiva para el trabajador y diferenciarse de sus competidores en el ámbito profesional con lo que dan forma al concepto de *Employer Branding* (Mandhanya y Shah, 2010)

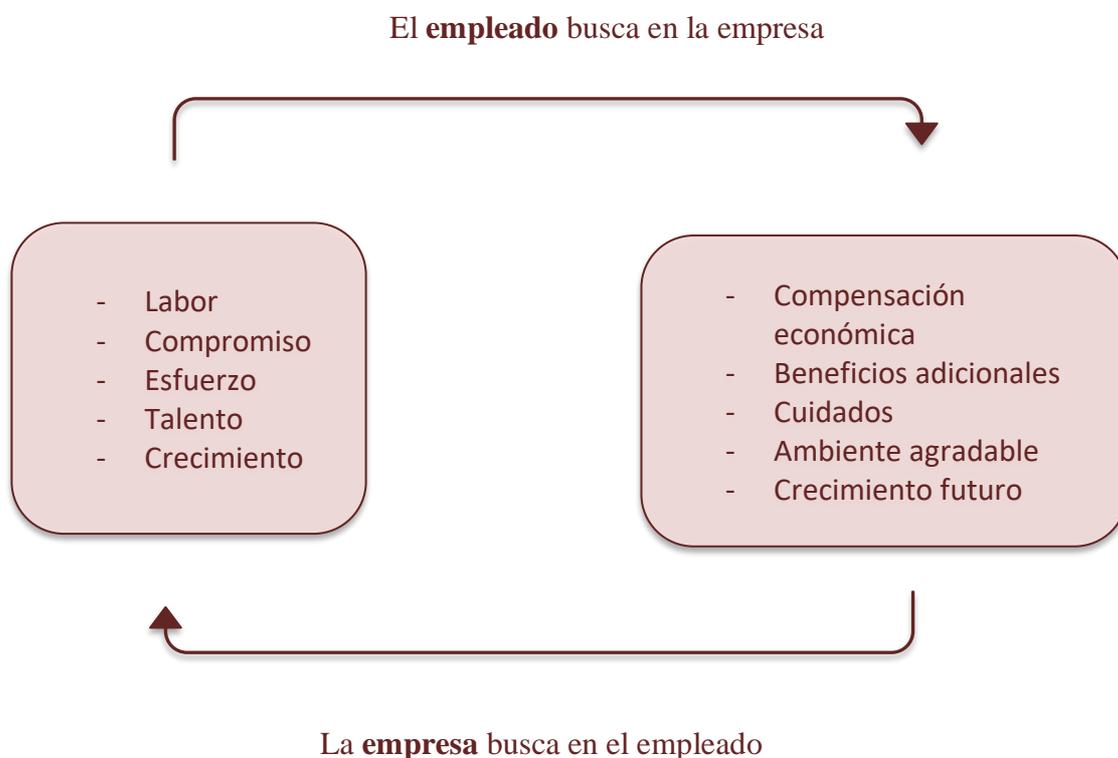
No sólo está orientado a destacar entre los competidores sino mantener esa ventaja competitiva en un futuro para crecer como empresa en el sector. Todas las empresas, desde multinacionales hasta las más pequeñas startups quieren tener en su equipo a los empleados más cualificados. Existen varias perspectivas acerca de este término y cómo se presenta al exterior según el tipo de institución (Sokro, 2012).

Este término comienza a coger forma cerca del año 1977 como la relación de dos áreas, Recursos Humanos y Marketing. El necesario vínculo entre la satisfacción del cliente y la del empleado. Comienzan a ver una figura clave en el empleado para conseguir nuevos clientes y mantener los actuales. Por ello definen a los trabajadores como los clientes internos de la empresa. Son los responsables de alcanzar los objetivos, de llevar la marca al exterior y hacerla llegar al consumidor. Tras la primera aparición conceptual de finales de los 70, se realizó una gran cantidad de estudios y trabajos que ampliaron su definición y la hicieron más sólida y completa. Posteriores investigaciones se centraron en el empleado como único medio por el cual alcanzarla satisfacción de los clientes (Sutherland et al., 2002)

Kotler enfatiza la importancia del empleado en el proceso de captación del consumidor. Fue en 1992 con su estudio sobre el trabajador dentro de su empresa, que promueve lo que él llama la “nutrición” del empleado. Elabora un proceso de formación, cuidado y compromiso con el empleado, concluyendo en que es la única manera de afianzar la compañía en el mercado y en sus clientes. Fomenta el Marketing interno que todas las compañías deberían adoptar como un marketing tradicional, un recurso muy valioso de las que pocas empresas están al tanto.

Tim Ambler y Simon Barrow en 1996 colaboraron en la actualización de este concepto. El concepto de *Employer Branding* según estos economistas está definido como el conjunto de cualidades funcionales, económicas y psicológicas que tiene un empleado en una compañía. Como se puede apreciar en la figura 1, los beneficios que obtiene el empleado están englobadas en ciertas funciones dentro de una organización, la compensación económica que obtiene a cambio, y el sentimiento de pertenencia.

FIGURA 1: BENEFICIOS DE LA EMPRESA Y EL EMPLEADO



CUADRO DE ELABORACIÓN PROPIA

Existen dos perspectivas acerca de cómo se entiende el concepto de *Employer Branding*. Desde un punto de vista interno está compuesto por el conjunto de cualidades y conceptos que busca el empleado en una empresa. A lo que se añade el atractivo que ven los empleados en ella, las posibles ganancias que puede obtener de su labor en ésta. En general, todo aquello que va a afectar al empleado y que sólo le puede transmitir la empresa (Berthon et al., 2015).

Por otra parte, estaría la perspectiva externa. Cómo quiere mostrarse la empresa. Ésta puede trabajar para que su imagen se refleje de cierta manera, para ello lo puede hacer a través de sus empleados, de los productos o servicios que ofrece o directamente mediante medios de comunicación. La perspectiva externa no recae exclusivamente en manos de la compañía, muchos factores externos como recomendaciones, reconocimientos, premios y opiniones pueden derivar en una gran difusión de la marca (Arachchige y Robertson, 2012).

Ésto no conlleva a que estas dos perspectivas coincidan en todo momento. A pesar de que Ambler y Barrow definían *Employer Brand* como la unión de la marca de la empresa con la marca del empleado, ésta formaba parte de una definición primeriza. Este concepto ha evolucionado gracias a estudios como el de Valetina Franca y Marko Pahor en 2012 que lo definen como las herramientas que desarrollan las compañías para atraer a sus empleados.

Entre los principales objetivos de una empresa está el crecimiento de la compañía y aumentar su beneficio en ventas. Para que estos objetivos se cumplan, una organización debe tener un equipo con talento y potencial. De este proceso de selección y reclutamiento se encarga el departamento de Recursos Humanos. Los miembros de RRHH en mayor parte y junto al resto de los trabajadores deben lograr una reputación y un posicionamiento de la empresa que conquiste tanto a sus actuales empleados como a los futuros. Hoy en día este concepto ha evolucionado y ha logrado mayor importancia añadiendo propuestas de valor y estrategias para su mejora (Edwards, 2005).

Gracias a estas estrategias se ayuda a reducir los costes de reclutamiento, a tener a sus empleados comprometidos y mejorar la imagen de la empresa. Este concepto ha evolucionado desde sus comienzos en el que estaba coordinado por el departamento de

RRHH, a ser una estrategia de marketing que exige la coordinación de todos los miembros de la entidad para obtener una imagen excelente de la marca (Burke y Cooper, 2009).

Al ser las ventas la prioridad de las empresas y éstas depender de su equipo, es equiparable a darles esa importancia tanto a una como a otra. Es por ello por lo que cada vez más empresas se ocupan de la imagen 360° de la misma.

En este estudio se profundizará en la percepción de *Employer Branding* de una empresa multinacional y totalmente asentada en el mercado, en comparación con las de reciente creación, las startups.

Se investigarán varios aspectos de ambas entidades: su organización y métodos de división del trabajo, y los estereotipos adjuntos a cada una de ellas dependiendo de su tamaño, metodología de trabajo y sector. Para realizar un estudio más elaborado se realizarán dos entrevistas, una a un trabajador de una multinacional y otra a un trabajador de una startup. Primero se expondrán los aspectos más relevantes de ambas empresas y más adelante se compararán con los testimonios de ambas: Alejandra Fuertes, antigua trabajadora de Price Waterhouse Coopers y Valle Serrano antigua trabajadora de Lord Wilmore.

A continuación, se expondrán las principales ideas que se desarrollan a lo largo del estudio.

La imagen que transmite una empresa grande y consolidada es de firmeza y profesionalidad. Debido a su importancia tienen un gran tamaño que conlleva a una capacidad financiera más elevada que en el caso de las startups. Esta ventaja llega al empleado en forma de un sistema de compensación más desarrollado. Sus dimensiones les permiten dar más facilidades a sus empleados y beneficios adicionales más allá de las retribuciones salariales (Blasco-López et al., 2014).

Por otra parte, las startups no logran el mismo nivel financiero por lo que no pueden establecer el mismo nivel de compensación o promoción dentro de la empresa debido a su tamaño. Este ambiente de confianza y cercanía de la empresa al trabajador y de la empresa al cliente, comunica unos valores que conllevan a que tanto los empleados como los consumidores se sientan identificados con la marca (Sirotna, 2016).

Una cualidad esencial en estos negocios es el prestigio asociado a la marca, una empresa de gran tamaño y cuyo poder financiero es elevado, es más reconocida que aquella que acaba de adentrarse en el mercado.

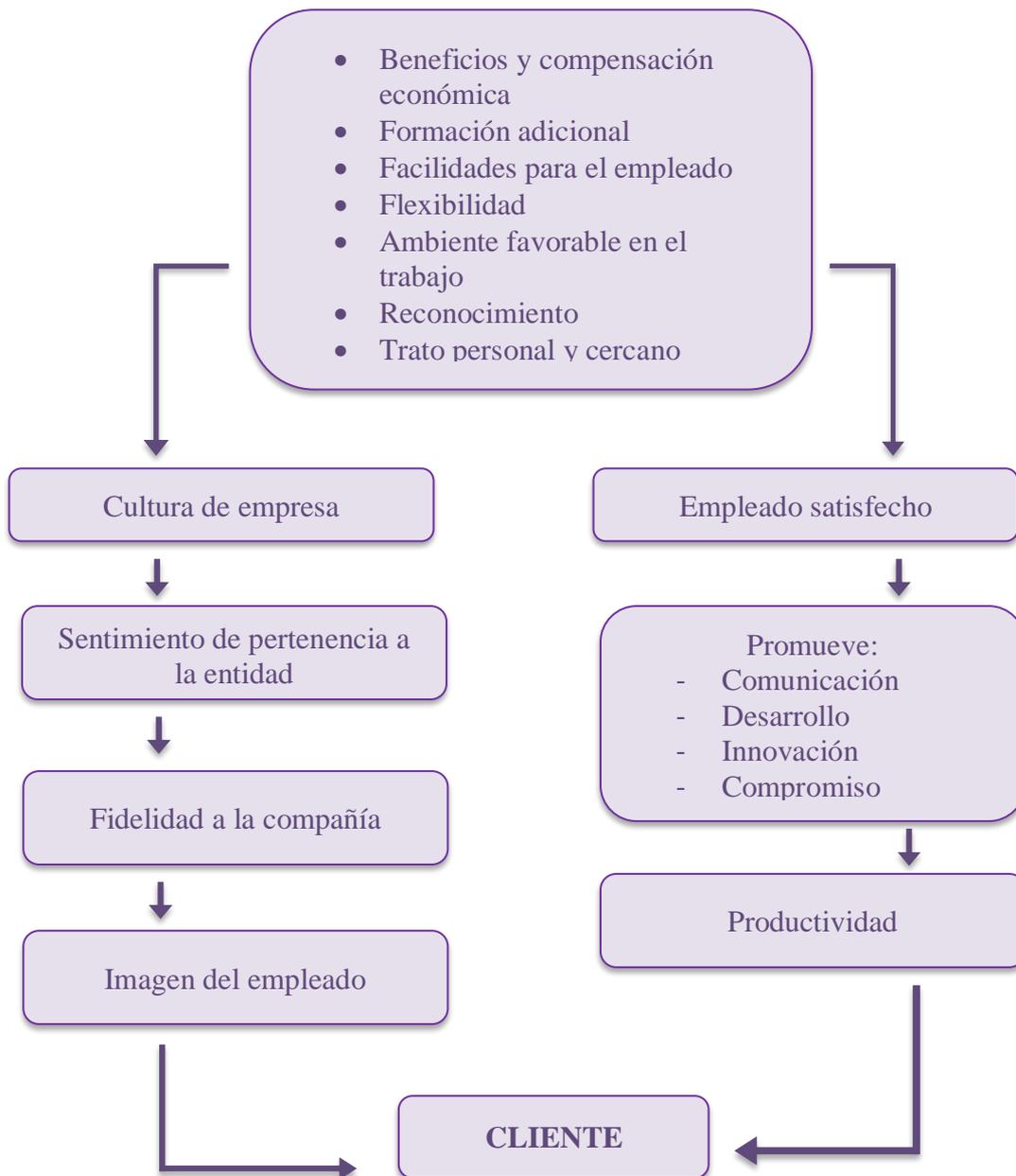
Este prestigio está relacionado con las cualidades que se le atribuyen indirecta y directamente al trabajador que forma parte de la empresa. Un trabajador de una empresa grande está ligado a un ambiente más estructurado y formal, por ello se crea un prototipo de empleado profesional, responsable y trabajador. Un trabajador cuya experiencia es principalmente en empresas de gran tamaño, tendrá más oportunidades de formar parte de una de estas, ya no sólo por su CV sino por el perfil que ha ido consolidando durante esta experiencia.

Por el contrario, a un empleado de una pequeña startup se le atribuirían cualidades más informales, de emprendimiento, flexibilidad y creatividad. Estos empleados no están estructurados con las mismas tareas día a día ni en un mismo departamento por lo que su nivel de adaptabilidad tiene que encajar con estas situaciones. Es posible que sus tareas se compaginen de forma simultánea y su preparación no esté relacionada con todas sus actividades, por lo que su nivel de adaptabilidad tiene que encajar con el resto del grupo.

2. IMPACTO DE LA MARCA EMPLEADORA EN LA CREACIÓN DE VALOR

Kotler y Armstrong, en su estudio publicado en 1985, ven los objetivos de *Employer Branding* como un añadido de valor al consumidor a largo plazo. El primer escalón hacia una imagen de marca de gran impacto en el consumidor se mide a través de los beneficios en ventas de los servicios y productos que se mostrarán en las cuentas de la empresa.

FIGURA 2: RESULTADOS DEL EMPLEADO EN EL CLIENTE DE LA EMPRESA



CUADRO DE ELABORACIÓN PROPIA

La figura 2 muestra cómo aquellas empresas cuya prioridad son sus trabajadores, posteriormente han conseguido afianzar a sus clientes con los que más tarde han logrado posicionarse líderes en el mercado. Expone de manera sintetizada cómo invertir en el empleado finalmente es invertir en el cliente, una estrategia corporativa digna de empresas como Google, Santander, Bankinter, Repsol, Disney y Loewe entre otras.

Susana Sosa, Directora de Servicio de Operaciones de Adecco, cree en esta estrategia como fundamento para el liderazgo empresarial. Cree que las buenas prácticas repercuten en la productividad, argumentando que:

"Las empresas que compiten por el talento que sale de las universidades saben que éste es el único camino que seguir. La primera que pone en marcha este tipo de prácticas es secundada por el resto. Si das ejemplo, influyes en los otros".

En cuanto a los diferentes beneficios que puede ofrecer una empresa a su trabajador están los incentivos económicos adicionales. Bajo el lema "si la empresa gana, todos ganan" Inditex ha logrado repartir 500 millones de euros adicionales a los salarios de los trabajadores. Tan sólo un ejemplo de los muchos beneficios que conlleva un puesto en esta multinacional. Una empresa en la que para llegar a cualquier puesto es necesario empezar como dependiente en tienda, es decir desde abajo. Esta forma de promocionar a los empleados muestra cómo la empresa cuida cada eslabón de la cadena de su red interna mostrando al trabajador cómo funciona la compañía en cada una de sus áreas dotando al empleado de una visión global. De esta manera muestra al consumidor la importancia de satisfacer sus necesidades de principio a fin en el proceso de compra (Villaécija y Munera, 2016).

La creación de espacios destinados al cuidado del empleado, como ha hecho Iberdrola con programas de actividad física, nutricionales y de apoyo jurídico, financiero y psicológico auguran que la comodidad y satisfacción del empleado en su puesto de trabajo estará directamente reflejada en el cliente (Iberdrola, 2019).

Empresas que ofrecen al empleado el paquete al completo son las que han creado el término "salario emocional". Su principal objetivo es el bienestar del empleado, satisfaciendo necesidades que no están comprendidas en la vida diaria laboral. Promueve una mejor calidad de vida dejando de lado cualquier retribución económica con la única

misión de establecer una buena imagen de la compañía a través de sus trabajadores que finalmente quede reflejada y llegue a los clientes. Todos los factores que afecten a la productividad son clave para una buena relación empleado – consumidor (Almeda, 2017). La visión que tiene un consumidor sobre la marca está totalmente vinculada a *Employer Branding*, es por ello por lo que empresas como Starbucks, Affinity y Vips han incorporado a su empresa este concepto en forma de estrategia de fidelización del cliente. Empresas con las que más adelante se profundizará en su labor de implantación de esta estrategia y sus consecuencias (Gimeno, 2016).

San Bernardino de Siena, gran teólogo y predicador del siglo XV, estudió el concepto de Marketing y el valor razonable del producto, resumió los beneficios del cliente en “*viruositas* (funciones), *raritas* (escasez en el mercado) y *complacibilitas* (beneficios psicológicos)”. En esta última, *complacibilitas* estaría comprendido lo que hoy llamamos *Employer Branding*. San Bernardino fue pionero en la investigación de este tema y dedujo varias conclusiones sin ser comunes a la época.

Los beneficios psicológicos serían aquellos en los que la marca de la compañía y el consumidor se encuentran. Concluyó que los beneficios finales que llegan al consumidor sólo los produce la empresa y que la armonía en su interior es esencial para su buen funcionamiento. Deberá tener una personalidad acorde con el producto que ofrecen y esa personalidad la crean sus empleados. Es lo que la diferencia de otro producto competidor con las mismas cualidades, su forma de presentarse al exterior y el sentimiento de pertenencia que genere en su público (Lusch y Vargo, 2006).

Seguido del impacto de *Employer Branding* en el consumidor, se encuentra el impacto de este en la retención y atracción de talento. Independientemente de su tamaño, sector, función y oferta, todas las empresas buscan un equipo cualificado, con talento y entregado en sus actividades. Ese valor añadido también lo buscan los trabajadores, la reputación de una empresa con sus trabajadores no sólo influye en los actuales, sino que en mayor cantidad en los potenciales. Para ello deberán interactuar con los empleados ofreciéndoles algo más que su salario (Castillo, 2009).

El Banco Santander es un perfecto ejemplo de la evolución del Marketing corporativo para la retención y atracción de talento. Esta entidad comenzó en el año 1857 como un simple conector del comercio entre el puerto de Santander e Iberoamérica. Su principal objetivo era aumentar su clientela y así sus consiguientes beneficios como empresa. Por entonces, sus campañas de marketing eran nulas, su expansión se debía al boca a boca de sus clientes. En este momento, alrededor de los años 50 es cuando comienzan a modernizar la compañía pensando en algo más que sólo el cliente.

Hoy en día han construido una excelente identidad de marca, favoreciendo el desarrollo profesional de las personas que forman parte de sus equipos que les ha ayudado a posicionarse como líderes de su sector.

Con el cambio de logo en 2007 hasta hoy, se ha intensificado la identidad de marca, empezando por los colores. El *Branding* del Banco es inherente a la cultura de sus trabajadores que transmiten cercanía a los clientes estudiando cada detalle de sucursales y oficinas. En estos lugares el color predominante es el rojo, comienzan aparcando su coche rojo y entrando a su oficina o sucursal ya sea con accesorios rojos como corbatas, pendientes, chaquetas o zapatos, además de detalles adicionales en la decoración de sus locales.

En general, juegan con el *Merchandising* para transmitir una sensación de cercanía y de pertenencia a la corporación para ambos el trabajador y el cliente. Todo ello lo consiguen sin perder la profesionalidad y seriedad que les caracteriza, muy necesaria en una entidad bancaria. Su cultura promueve el apoyo, la escucha, el respeto y la colaboración, valores que los empleados practican tanto con sus clientes como entre ellos. Para ello cuentan con formación, eventos y viajes en los que el trabajador se siente parte de la marca y colabora en la promoción de su imagen.

El ambiente de trabajo se transmite al cliente de primera mano lo que genera beneficios, algo prioritario hasta el momento, pero que a la vez ha logrado consolidar la marca en el empleado, sin ser esto su prioridad, atrayendo a millones de personas a aplicar en esta entidad bancaria o a considerar su futuro laboral en el banco Santander (El Confidencial, 2019).

A su vez, la formación de sus empleados es imprescindible. La ciudad Santander es un proyecto innovador que se puso en marcha en 2004. Este proyecto ofrece un centro de formación que cuenta con 600 alumnos al igual que un centro infantil con capacidad para aproximadamente 500 niños que fomenta compatibilizar la vida personal con la laboral. Como se puede observar en la figura 3, cuenta con residencia para los empleados, una gran colección de arte, instalaciones deportivas y numerosas alternativas de restauración, un proyecto propio de Silicon Valley.

FIGURA 3: CIUDAD DEL BANCO SANTANDER



Ana Patricia Botín, presidenta del Santander y filial británica del Grupo Santander convocó a más de 20000 empleados en una reunión a la que en años anteriores sólo convocaba a directivos. En ella dejó bien claro la importancia del empleado en la compañía y lo expresó de la siguiente manera "me importa tanto la cuenta de resultados como la forma de conseguirlos" (El Economista, 2016).

Entre los objetivos que ha propuesto se encuentra que la compañía fidelice a sus clientes a través de sus empleados, sólo lograran su satisfacción mediante relaciones estrechas y duraderas con los clientes.

Esta identidad de marca se reflejó en los consumidores que confiaron y fidelizaron en la compañía. De esta forma el Santander logró superar la crisis financiera de 2008 mejor que su competencia en el sector y se convirtió en líder de la banca española. El siguiente gráfico presentado en la figura 4 expone la evolución del número de empleados del Santander desde el año 2012 hasta el 2017 (Santander, 2019).

FIGURA 4: EVOLUCIÓN NÚMERO DE EMPLEADOS DE BBVA Y SANTANDER

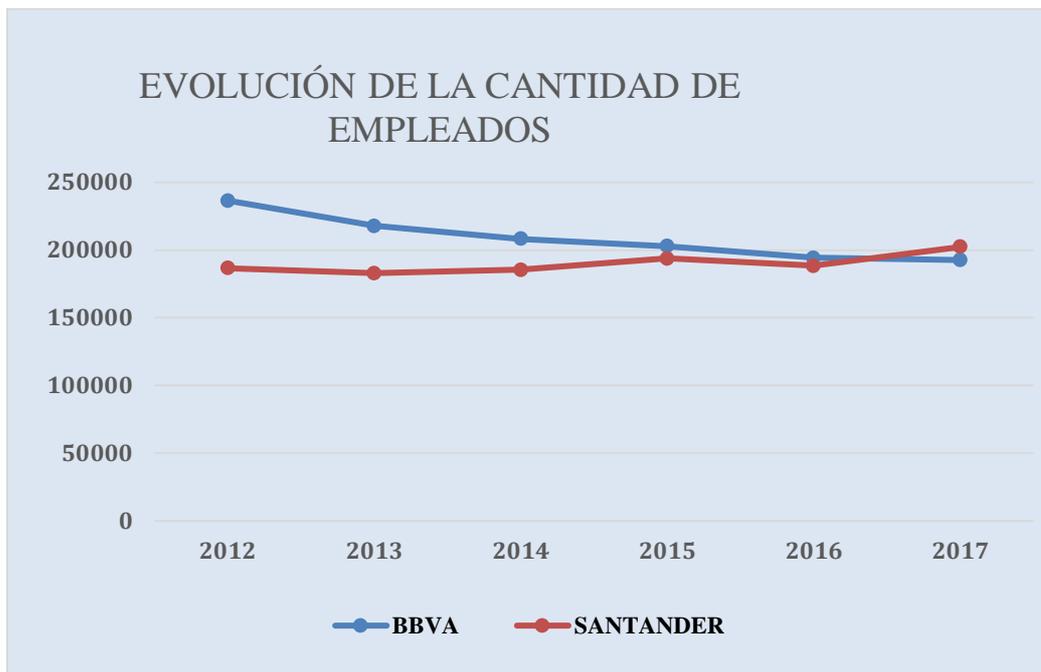


GRÁFICO DE ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN DATOS DE BBVA Y SANTANDER

A pesar de una diferencia de casi 50.000 empleados en el año 2012, debido a las nuevas políticas y condiciones a favor del empleado en el Santander, ha conseguido superar a su competencia en cuanto a la retención y atracción de talento. Con aproximadamente 10.000 empleados más que BBVA no sólo se ha posicionado líder en el sector, sino que en un periodo de tan sólo 5 años ha aumentado el volumen de su plantilla en un 8,2%, creando más de 15.000 puestos de trabajo. Una empresa que confirma la utilidad de *Employer Branding* en la actualidad y como éste puede convertirse en una ventaja competitiva a largo plazo (Statista y BBVA, 2019).

3. IMPORTANCIA DE LA MARCA EMPLEADORA EN MULTINACIONALES CONSOLIDADAS

Una empresa multinacional, como su propio nombre indica, es el conjunto de negocios de una misma compañía establecidos en varias naciones. Comienza en el siglo XIX en países como Gran Bretaña y Alemania. Su principal objetivo es la replica de la empresa pionera en otro país. La decisión de una empresa de dar el paso a convertirse en una multinacional es una decisión compleja que debe seguir una estrategia enfocada al desarrollo económico y con visión de crecimiento. El proceso de transformación de una empresa a una multinacional es el proceso por el cual una empresa decide localizar sus entidades en más de un país, bajo el mismo mando, directrices, recursos y actividades. La palabra “multinacional” nos trae a la mente empresas mundialmente conocidas como Coca-Cola, Google, Amazon, McDonald’s o Apple entre otras. Una característica común a estas empresas definitivamente dispares entre sí es su comienzo. Todas ellas comenzaron en un país y debido a una excelente gestión empresarial han crecido hasta su globalización (Villareal, 2005).

Muchos estudios han analizado cómo lo que era un medicamento para el estómago es hoy en día el refresco más consumido del mundo bajo la compañía Coca-Cola, o cómo un simple puesto de comida rápida se ha convertido en la marca de comida rápida más valiosa del mundo, McDonald’s. La respuesta es sencilla, gracias a su equipo (Nieto, 2009).

Este tipo de multinacionales cuentan con una cantidad grandiosa de empleados. McDonald’s abarca cerca de 1,7 millones de trabajadores, por el momento Amazon cuenta con 540.000 trabajadores, y Google con aproximadamente 78.000. Este crecimiento, entre otros factores, es fruto de sus empleados (TEC Empresarial, 2019).

En la actualidad, estas empresas compiten en un exigente mercado mundial. Por ello buscan trabajadores cualificados para puestos concretos y cuya formación sea adecuada para sus correspondientes actividades, de esta forma perdurará la ventaja competitiva que los ha llevado tan lejos. Debido al tamaño de estas organizaciones es característico que

estén divididas en departamentos para su mejor funcionalidad. Estas compañías pueden variar según su modelo de negocio y asentarse en infinidad de departamentos.

El proceso de selección en las multinacionales puede ser muy variado según el tipo de empresa del que se trate. Es común pasar una serie de pruebas para lograr una evaluación completa del candidato.

Los candidatos aplicarán a puestos específicos, al tratarse de una multinacional hay una gran cantidad de puestos y departamentos con una rigurosa organización. A lo largo de los años se han incluido nuevas metodologías para analizar las competencias de los candidatos, cada cual más elaborada y completa para tener un análisis en profundidad de las aptitudes de los entrevistados. El proceso de selección recae directamente en el departamento de recursos humanos y, según el departamento y las actividades a realizar en el puesto se le realizará una evaluación u otra.

El departamento de recursos humanos puede estar formado por una o varias personas, generalmente en empresas de dimensión multinacional se componen de un grupo de empleados bajo supervisión de un ejecutivo de este departamento. Se encargan de la atracción, retención, compensación, las relaciones laborales, las prestaciones y la seguridad social del empleado. Según R. Wayne Mondy y Robert M. Noe (2005), los recursos humanos son los que, entre dos empresas con la misma tecnología, marcan la diferencia. Son los encargados de formar la empresa desde su interior, de elegir el camino que debe tomar.

“De hecho, la ventaja particular de una organización depende en forma creciente del activo más valioso de una empresa, sus empleados”

La atracción de talento de una empresa se debe a múltiples factores. Entre ellos destacan el prestigio de la empresa, la compensación del trabajador, la promoción de esta, la imagen externa en el cliente así como la interna de los empleados entre otras.

Este proceso no recae absolutamente en la empresa sino que también cuenta con factores externos que la afectan notablemente. El departamento de recursos humanos toma las riendas de esta situación implementando estrategias como la implantación de formación para el empleado, la gestión de salarios y puestos de trabajo, los horarios y la flexibilidad,

creando un ambiente satisfactorio y atractivo para nuevas incorporaciones (Sánchez y Pintado, 2009).

Una vez las estrategias de atracción de talento han dado sus frutos, este mismo departamento se encargará del proceso de selección en las multinacionales.

Estas pruebas que forman el proceso de selección varían según el puesto, el país o cultura de la sede, la organización de los empleados, la situación de la empresa o sector entre muchos otros factores. Están organizadas, de forma individual o colectiva, para medir las capacidades del candidato en diferentes aspectos y desde distintas perspectivas.

Las evaluaciones individuales pueden ser a través de una entrevista personal, la más común de las evaluaciones para valorar el potencial y conocer más a fondo al candidato. Existen otras metodologías de evaluación de habilidades específicas para analizar competencias como la comunicación, lenguas extranjeras y capacidad cerebral entre otras. Pruebas psicométricas que evalúan las reacciones de los candidatos en diferentes escenarios para ver sus respuestas y valorar el tipo de reacción. A través de exposiciones y debates para valorar sus habilidades comunicativas y de respuesta.

Entrevistas colectivas en forma de dinámicas grupales para ver la reacción de los candidatos en diferentes situaciones, sus habilidades sociales, situaciones de alta presión, delegación de responsabilidades y analizar sus dotes comunicativas. Este proceso de evaluación y selección del personal puede estar dividido en fases o etapas en la que sólo unos pocos llegarán a la evaluación final (Hermosilla y Ortega, 2001).

Finalizado el proceso de selección y tras una evaluación positiva, el empleado pasará a formar parte de la empresa. Muchas multinacionales ofrecen un curso de iniciación a nuevas incorporaciones. En este curso se presentan sus objetivos, la misión de la empresa, quiénes son, la organización, el espacio físico de la zona de trabajo, las facilidades de las que pueden hacer uso, las ventajas de la compañía, conocimientos básicos para sus actividades, sus labores en su puesto de trabajo y demás aspectos que pueden ser de relevancia para el trabajador.

Esta introducción puede presentarse en forma de curso o con la asignación de un mentor, un empleado con experiencia, que generalmente será el supervisor, que le informe de todo.

Una vez logrado el objetivo del trabajador de formar parte de la multinacional, ofrecerá su trabajo a cambio de una recompensa monetaria acompañada de otro tipo de compensaciones. Según el informe anual “Randstad Employer Brand Research 2018” los trabajadores consideran que el salario es el factor más importante para escoger una empresa en la que trabajar “el 63% de los encuestados afirma que la retribución económica es el motivo más importante a la hora de seleccionar una empresa”.

Forbes y el Foro Económico Mundial (2017) catalogan a las empresas que mejor compensación ofrecen a sus empleados, destacando a las siguientes: Facebook, Microsoft, Exxonmobil, Salesforce, Amazon, Apple, Bloomberg y Yelp. Cabe destacar que el 100% de las compañías expuestas previamente son multinacionales globalmente consolidadas.

La marca del empleado en las multinacionales está estratégicamente posicionada para satisfacer las necesidades de los trabajadores y atraer a candidatos con talento. Una generosa compensación económica es una de las principales fuerzas de atracción de un empleado, que pueden influir en la decisión de escoger entre una empresa o la competencia. A menudo esta compensación está vinculada con el nivel de formación y la experiencia, las condiciones mejorarán de la misma manera que lo hace la cualificación del empleado.

El gran tamaño de las multinacionales les permite ofrecer incentivos laborales además de la compensación económica. Los incentivos buscan acomodar y motivar a los trabajadores para aumentar su productividad. Fomentan la relación entre empleados con jornadas que pueden estar estructuradas semanal, mensual o trimestralmente para la mejor cohesión del equipo y una mejor comunicación. Actividades dentro y fuera del trabajo.

Multinacionales como Google y Amazon cuentan con grandes facilidades para sus empleados como comidas gourmet gratuitas, ayuda tecnológica 24 horas al día, viajes gratis de casa al trabajo y viceversa, masajes gratuitos, gimnasio con todo su equipamiento, clases particulares y vacaciones extensibles entre otros muchos otros.

De esta manera vinculan el espacio de trabajo a un lugar en el que se sienten cómodos y felices, generando un ambiente excepcional que favorece a toda la plantilla y de esta manera al resto de la empresa, que se ve reflejado en el balance final (Marketing Directo, 2014).

La encuesta de CareerBliss de 2012 considera a los empleados de Google los empleados más felices del mundo. Esta estrategia de *Employer Branding* sobrepasa lo demandado por el departamento de recursos humanos y se acerca a una visión propia de marketing. El departamento de recursos humanos cumple unas funciones básicas en cuanto a la estancia del trabajador en la empresa, garantizando su salud, seguridad y bienestar. Estos incentivos propios de multinacionales, que a medida que han crecido se han adaptado a las tendencias, buscan una ventaja competitiva en el trato a sus trabajadores. Estas ventajas son las que les diferencian de sus principales competidores y las que hacen que los empleados más cualificados busquen trabajar en esta compañía.

Un aspecto diferencial que ofrecen las multinacionales es la formación de sus empleados. Esta idea de implantación de formación para los trabajadores dentro de las empresas aparece con la necesidad de adaptación del empleado a la evolución del mercado y la tecnología. Lynda Gratton, profesora en London School of Economics y autora del libro “La Vida de 100 Años: Vivir y trabajar en la era de la longevidad” (2018) presenta la importancia del capital humano frente al financiero. La mayor ventaja competitiva de una empresa es su capital humano y es necesario gestionarlo y transformarlo para mantener esta ventaja a largo plazo.

“No se trata solo de disponer del capital humano, ya que, si este no es bien gestionado, organizado y dirigido, no podrá extraerse de él todo su potencial, lo que te hará más débil respecto a competidores que tengan la gestión de recursos humanos más desarrollada.”

En su libro presenta la idea del reciclaje del trabajador a lo largo de su vida, los trabajos evolucionan hacia la era tecnológica y a medida que lo hacen, los trabajos “de toda la vida” quedarán obsoletos. El reciclaje del trabajador consiste en la especialización como fuerza que le potenciará en su sector, una constante formación que le permitirá seguir creciendo en el mercado laboral.

Según los datos recogidos por FUNDAE de la misma manera que ha aumentado el número de empresas incorporando esta iniciativa, lo ha hecho la variedad de maneras de ofrecerla: a través de plataformas online, también llamada teleformación, a través de materiales como CDs o páginas web de uso restringido; de forma presencial, ya sea dentro de la empresa en cursos formativos y charlas de expertos o fuera de ella en convenciones, discursos o cursos en academias y universidades. Estas variantes han evolucionado creando un nuevo modelo mixto en el que se combinan los cursos presenciales con los online. La oferta de formación también sirve como atracción de talento, empresas como las Big Four ofrecen másteres gratuitos para recién graduados con los que posteriormente fidelizan al trabajador en la empresa.

La figura 5 presentada a continuación recoge la evolución del número de empleados con formación desde 2008 hasta 2016 con una tendencia ascendente en la mayoría de su recorrido demostrando la relevancia de este tema en las empresas hoy en día.

FIGURA 5: EMPLEADOS FORMADOS SEGÚN FUNDAE

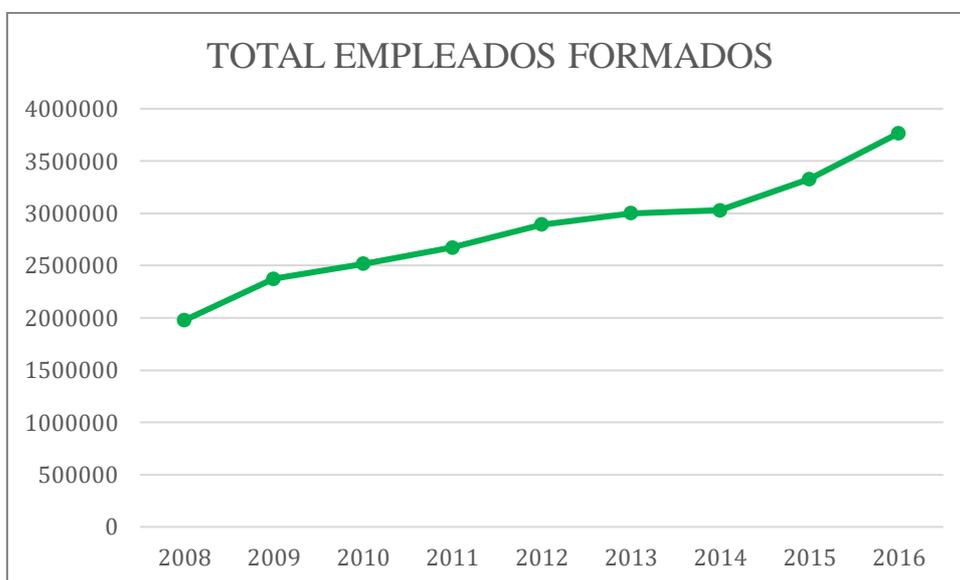


GRÁFICO DE ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN DATOS DE LA FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO (FUNDAE)

La figura 6 en cambio, muestra la evolución de los empleados formados en empresas con más de 250 trabajadores, que excepto una pequeña caída en 2015, ha mantenido una tendencia creciente desde 2008 hasta 2016.

FIGURA 6: TASA PORCENTUAL DE FORMACIÓN EN GRANDES EMPRESAS

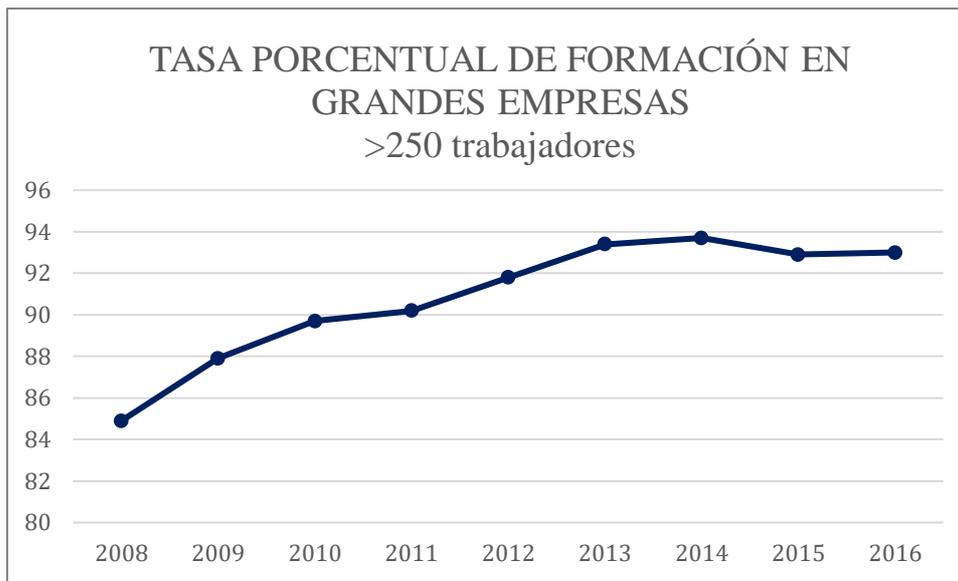


GRÁFICO DE ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN DATOS DE LA FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO (FUNDAE)

La similitud de ambos gráficos se debe a la latente necesidad de las empresas de formar continuamente a sus empleados para crecer en el mercado frente a competidores y basado en las demandas de los propios empleados.

Multinacionales como Disney han llevado esta iniciativa un paso más allá creando una universidad específicamente orientada a los empleados de la compañía. “Disney Aspire Education Program” ofrece cursos, carreras, másteres y formación online y presencial, en la que cualquier trabajador de la multinacional puede beneficiarse gratuitamente. Miles de trabajadores hacen uso de estas facilidades y cursos creando un sentimiento de pertenencia en cada uno de ellos que derivará en un gran compromiso del empleado con la compañía (The Walt Disney Company, 2019).

Además de estas iniciativas, las grandes empresas deben mantener una responsabilidad social corporativa y unas obligaciones frente a sus trabajadores.

Entre estas obligaciones se encuentran las de seguridad, en las que se comprometen a garantizar un lugar y equipamiento seguro, así como las prestaciones y pensiones de la Seguridad Social. Las multinacionales gracias a su tamaño ofrecen una cobertura más completa que aquellas empresas más pequeñas. Entre ellas destacan la prestación de maternidad y paternidad, de enfermedad, de incapacidad, de jubilación, de atención sanitaria, de fallecimiento y prestaciones familiares generales.

Como añadido para garantizar el bienestar de la plantilla, muchas multinacionales ofrecen un horario flexible tanto laboral como vacacional. El teletrabajo es cada vez más frecuente en este tipo de empresas favoreciendo a ambas partes. La productividad del empleado aumenta con el ahorro de tiempo de traslado y los consecuentes gastos que acarrearán. La empresa por otro lado se beneficia del ahorro de gastos que conlleva el empleado en el lugar de trabajo. Todo ello conlleva a una conciliación del trabajador con la empresa gracias a la libre organización del tiempo que en la mayoría de los casos resulta en un aumento de la confianza de la empresa en el trabajador y un mayor compromiso por parte del empleado (Fernández de Cigoña, 2018).

Por último, destacar el trato hacia los empleados que por cualquier razón han decidido abandonar la multinacional, la mayoría de éstas fomentan la relación posterior y el contacto latente. Ernst & Young, por ejemplo, organiza eventos y reuniones para que trabajadores y extrabajadores no pierdan el contacto y de esta manera fomentan un sentimiento de pertenencia aún sin formar parte de la plantilla (Ernst & Young Spain, 2019).

En conclusión, la marca del empleado generada por las multinacionales ofrece multitud de añadidos a lo meramente estipulado, el salario. Su tamaño le permite mantener a sus trabajadores contentos dentro y fuera del lugar de trabajo. A pesar de su involucración y las numerosas iniciativas que implementan para la comodidad del trabajador muy pocas logran la fidelidad que todas buscan. Destacando las compañías de Silicon Valley que gozan de espacios exclusivos para el trabajador e incluso sus familiares, muy pocas multinacionales logran ese fuerte sentimiento. Según la encuesta realizada por Gallup el 63% de los trabajadores no están motivados en sus puestos de trabajo y solamente el 29% se siente comprometido con su empresa. Estas encuestas realizadas en más de 140 países

muestran la importancia del cuidado del empleado, ya que hoy en día ellos son los principales activos de una empresa (20 minutos, 2013).

El tamaño de una empresa multinacional es su mayor fortaleza y debilidad al mismo tiempo. La organización de la plantilla está estructurada de manera que cada puesto tiene un supervisor y hay una excesiva concentración de poder en lo más alto, que raramente entra en contacto con los puestos más inferiores de la organización. Esta jerarquía supone una rigidez, un obstáculo para que el empleado pueda crecer en un ambiente dinámico y un clima acogedor. Este tipo de jerarquía se puede organizar en diferentes modelos, simples como el modelo lineal o más complejos como el modelo adhocrático (Blogs Udimá, 2019).

Todos ellos tienen en común la frialdad de las relaciones entre empleados, que está directamente vinculado a la estructura del lugar de trabajo. Estas entidades tienen espacios organizados específicamente para cada puesto, clarificando que a medida que se escala de manera ascendente se logrará un espacio de trabajo en mejores condiciones que el anterior. La clara jerarquía no solo en cuanto a funciones si no en cuanto a facilidades y competencias otorgadas a los puestos de mayor rango en comparación con los de menor, distancia y segmenta a los trabajadores que pertenecen a despachos multinacionales. Por lo general los puestos inferiores ven a los que están por encima de ellos como figuras autoritarias y no como compañeros de una misma firma.

Esta aparente visión jerárquica y estricta se aplica también a la apariencia de los empleados recogido en un código de vestimenta que represente la seriedad de la empresa. Muchas tienen un código de vestimenta estrictamente estipulado para mujeres y diferenciado de los hombres, en el que exigen un tipo de vestimenta dependiendo del servicio que preste el trabajador y el cliente con el que se encuentre.

Para clarificar la marca empleadora en las empresas multinacionales tomaré como referencia Pricewaterhouse Coopers, una conocida multinacional de consultoría perteneciente al grupo conocido como Big Four. Posicionada como la segunda compañía de servicios profesionales más grande del mundo con un recorrido de más 160 años especializada en consultoría, asesoramiento legal y fiscal y auditoría. Actualmente con sede en España, Colombia y México comparten valores y comportamientos creando una

misma cultura en todas sus sedes. Tras la entrevista con Alejandra Fuertes, que trabajó en PwC durante 6 meses, ofrece su visión desde el interior de la empresa como becaria. En la entrevista expone sus expectativas previas a su selección, el proceso de selección, las tareas que realizó en la empresa y su visión de ésta tras su abandono. Alejandra presenta la empresa como una entidad estricta, de alto standing y fuertemente posicionada en el mercado. Decidió aplicar a PwC por el renombre que conllevaría trabajar en una empresa de este tamaño y potencial y encontró una oportunidad para adentrarse en el mundo laboral, a lo que ella se refiere como “por la puerta grande”.

Su interés por PwC creció a medida que se adentraba en el mundo de las finanzas. Según Brand Finance obtuvo la puntuación más elevada (AAA+) durante 7 años seguidos alzando la marca de la empresa como la consultora más prestigiosa del mundo (PwC, 2018)

Las recomendaciones de trabajadores y extrabajadores ensalzaban la empresa como una multinacional de excelente reputación y que abriría muchas puertas en un futuro.

Como potencial candidata se informó de lo que conllevaría el proceso de selección entre sus allegados, debido al renombre de la empresa era fácil obtener información y opiniones sobre la multinacional. Una vez recopilada toda la información necesaria se preparó la entrevista exhaustivamente, informándose previamente del *background* de la empresa, así como de los últimos acontecimientos dentro del sector financiero. Tendría que mostrar una faceta competitiva, un nivel de conocimientos financieros elevados, un expediente académico adecuado, capacidad para trabajar en equipo y de adaptabilidad al entorno que ofrecieran.

Una vez realizada la entrega de la candidatura a Recursos Humanos procedieron a la selección de la candidata. Alejandra se sometió a 5 pruebas previas a su contratación. La primera consistió en una prueba online de lengua inglesa que medía el nivel de comprensión y vocabulario empresarial. La prueba contenía gran cantidad de tecnicismos financieros y de negocios que sólo aprobaría si sus resultados estaban por encima del nivel C1 de la lengua.

La segunda prueba la realizó en las oficinas de la sede PwC en Madrid. Previamente le recomendaron que presentara una buena imagen y actitud ya que todos los aspectos serían valorados. Esta segunda prueba medía la capacidad de trabajo grupal. Consistía en la asignación de un proyecto que junto a otras 6 personas debían defender y lograr convencer a un jurado de que ese proyecto era la mejor elección. Este jurado no valoraría las conclusiones a las que el grupo había llegado sino el proceso mediante el cual las elaboraron, juzgando sus competencias desarrolladas en equipo, así como sus habilidades de comunicación. La tercera prueba la organizaron de forma presencial en una prueba de contabilidad en la misma sede.

Una vez superadas todas las pruebas anteriores Alejandra procedería a una entrevista personal con el encargado de Recursos Humanos y finalmente con uno de los socios de la firma.

El encargado de Recursos humanos realizó una entrevista rutinaria en la que le preguntó los aspectos más influyentes de la compañía en el mercado y los del propio sector y su competencia. En la entrevista final con el socio, siendo esta la fase final del proceso de selección, las preguntas trascendían las meramente empresariales presentando casos hipotéticos en los que Alejandra debía realizar un análisis y presentar una solución.

Debido a su preparación previa logró ser parte de la compañía de inmediato. Su expectativa en cuanto a las labores que realizaría en la empresa se orientaba a una asignación de tareas rutinarias y supervisadas por los múltiples cargos que se encontraban por encima de ella.

Basándose en recomendaciones y consejos de antiguos trabajadores, era consciente de la flexibilidad de su horario. Trabajaría más horas de las estipuladas en el contrato a lo que añadió que lo compensaría con el renombre de la empresa y su formación a lo largo del camino. El factor que más pesaba en su elección de PwC entre otras consultoras era la posibilidad de un rápido ascenso vertical en la empresa, ya que debido a su organización divisional el movimiento ascendente dentro de ella era inminente. Por último, esperaba una fuerte cohesión grupal, basándose en la prueba grupal realizada en el proceso de selección.

“Mis expectativas se cumplieron en cuanto a la organización de la plantilla. Por otro lado, al tener tantos supervisores, delegaban las tareas en los Juniors sin importar la cantidad ni la fecha límite. No aprendí tanto como imaginaba, mis tareas eran las mismas todos los días y esta especialización no me permitió tocar otros sectores ni actividades.”

Alejandra afirma que las recomendaciones de la compañía y el renombre no son del todo acertadas con la realidad y las expectativas previas a su entrada.

En el proceso de selección le explicaron que el recorrido dentro de esta firma es *up or out*. Aquellos que entran en la compañía ascenderán en puestos consecutivamente si sacan adelante todas sus obligaciones, si no es así, finalizaría su labor en la empresa y no formarían parte de ella. El objetivo es que, desde la entrada, el trabajador pasará por diferentes niveles hasta lograr ser socio en un tiempo no muy extenso.

“Vi una oportunidad de arranque en el mundo laboral en la que en un par de años habría ascendido de al puesto de Junior , algo muy improbable en otras firmas. Una vez dentro, vi que cada rango estaba subdividido en muchos otros, había Junior 1, Junior 2, Junior 3, Senior 1, Senior 2, Senior 3; y entre ascensos debía pasar al menos 1 año.”

FIGURA 7: JERARQUÍA PWC



CUADRO DE ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN DATOS DE PWC

Cada escalón de la pirámide implicaba un año de trabajo, en raras ocasiones se realizaba un salto de doble escalón. Lo que en otras empresas estaba organizado como: becario – Junior – Senior y el salto de uno a otro implicaba un trabajo de 1 a 2 años, PwC ofrecía una rápida ascensión que podría implicar el doble de tiempo que otras empresas similares. Sus horarios se volvieron más flexibles y requerían una mayor implicación por parte del empleado.

Al igual que Alejandra el resto de la plantilla que compartía su puesto estaba organizado de la misma manera en cuanto a tareas y horarios. Sólo respondían a su mentor y supervisor directo que se situaba en un puesto por encima de los becarios, los Junior 1. La jerarquía tan estructurada no le permitía entablar relación alguna con otros puestos, un aspecto que la compañía tuvo en cuenta organizando eventos como cenas de empresa, charlas obligatorias para toda la plantilla y reuniones con clientes en las que incluía a varios departamentos. Las actividades diarias estaban concentradas en una sola materia y otorgadas por su supervisor al que debía responder únicamente para su revisión y entrega. A lo largo de su estancia le ofrecieron formación adicional gratuita en especialidades relacionadas con sus actividades en la empresa. Estos másteres serían en las vacaciones de verano y Alejandra garantizaría su compromiso laboral a la finalización. De esta manera garantizan un puesto de trabajo en el que el empleado está cualificado y perdurará durante un largo tiempo.

A medida que se acercaba su salida de la empresa se hacía a la idea de que como trabajadora era totalmente reemplazable. Después de los complejos procesos de selección y la cantidad de ofertas de candidatos supo que en cuanto finalizara su contrato no habría problema en que otra persona con similares conocimientos y habilidades ocupara su puesto.

A su salida de la empresa y de cara a más procesos de selección, las entrevistas se focalizaron en la experiencia obtenida en PwC dejando de lado otras empresas con menos prestigio. La experiencia obtenida le abrió muchas puertas en el mundo laboral como en CBRE y Bankinter.

Tras la entrevista con Alejandra he comprobado que el renombre de una empresa tiene un gran peso en la decisión de lugar de trabajo, las actividades a realizar ocupan un lugar

paralelo al prestigio. Por ello, la marca empleadora juega un papel crucial de cara a la atracción de talento. La imagen corporativa es esencial para el reclutamiento de trabajadores, y esta puede transmitirse de varias maneras. Puede ser creada por la propia empresa a través de sus productos o servicios, iconos corporativos, a través de su página web, redes sociales o generalmente a través de medios de comunicación on y off-line.

Es igualmente importante la imagen corporativa que no depende directamente de la empresa, como la imagen que reflejan sus personalidades más destacadas, sus trabajadores, sus clientes y sus extrabajadores. En este caso las múltiples valoraciones tanto de trabajadores como de clientes se suman a los numerosos reconocimientos y premios otorgados. Price está valorada por MERCO, Universum, IAB, Corporate Learning Network, SAP, ALM Intelligence, Microsoft y Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras entre otras (PwC, 2016).

Por otro lado, no se cumplieron las expectativas respecto a la forma de organizar el trabajo que resultó estar más estrictamente gestionado de lo aparente. En cambio, la formalidad y rigidez que mostraba desde el exterior concordaba con su interior.

4. IMPORTANCIA DE LA MARCA EMPLEADORA EN START-UPS

En contraste con el concepto de multinacional previamente expuesto, una startup es una compañía de reciente creación que ofrece un creciente modelo de negocio. Este concepto ha surgido por la necesidad de reinventarse en la actualidad, arriesgando dinero y tiempo para crear un negocio efectivo en el mercado.

Según Olivier Marty la revolución tecnológica ha desarrollado una “nueva economía” y un nuevo tipo de empresa al que denomina startup (2002). Otros economistas como Eric Ries la definen como “una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema”. A pesar de las diferentes definiciones que se les otorga a estas entidades todos los conceptos comparten las mismas características.

Estas compañías se caracterizan por una escalabilidad rápida, son capaces de generar y aumentar la financiación al mismo nivel que lo hace su productividad. Como su propio nombre indica *start-up* traducido al castellano sería *empieza-arriba*, se trata de una empresa que acaba de surgir y que debido a su organización y gestión crecerá haciéndose con una parte del mercado. Estas empresas están relacionadas en su mayoría con el uso de la tecnología, su fuerza de crecimiento se debe a que han sabido adaptarse a las nuevas tecnologías y a la evolución del mercado y sus tendencias. Su principal característica y fortaleza es que sus negocios se basan en ideas innovadoras y que satisfacen un nicho de mercado que anteriormente no estaba satisfecho.

Debido a su misión de expansión se han desarrollado múltiples modelos de negocio para incrementar su escalabilidad. En la actualidad destaca el movimiento Lean Startup cuyas bases se asimilan a los objetivos de la mayoría de estas pequeñas empresas. El libro *El Método Lean Startup* de Eric Ries expone un método riguroso e irreplicable para formar una startup (2013). Su autor, antiguo trabajador de varias startups de Silicon Valley y creador del innovador negocio Imvu, combinó el método de Steve Blanc de desarrollo de clientes y el método Lean de los sistemas de fabricación japoneses. La constante incertidumbre de las startups les lleva a que su principal objetivo sea saber qué quieren sus potenciales clientes y cuánto pagarían por ello.

Lo que diferencia al método Lean Startup de otros modelos de negocio es que basa la creación de una startup de manera científica. Comenzando por diseñar una hipótesis sobre el negocio, diseñar un experimento para esa hipótesis, llevar a cabo el experimento y reunir datos. Una vez los datos se han reunido se compararán con la hipótesis inicial. Esta estrategia permite a las empresas ahorrar dinero y tiempo, asegurando la implantación de un modelo de negocio efectivo. Startups como Dropbox, Zappos y Uber han utilizado este modelo de negocio, adaptando su idea innovadora a la demanda de sus potenciales clientes (Catalá, 2018). A diferencia de las multinacionales, las startups tienen más ventajas como su rápido crecimiento pero a la vez múltiples riesgos. La figura 8 expone las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades más relevantes de este tipo de empresas.

FIGURA 8: ANÁLISIS DAFO DE LAS STARTUPS

	Origen interno	Origen externo
Puntos débiles	DEBILIDADES	AMENAZAS
	Tamaño/poder reducido	La competencia se apropie del negocio
	Dependencia de la inversión inicial	Multinacional adopte modelo de negocio
	Poca inversión	Madurez etapa crítica para el crecimiento
	Salarios bajos	
	Dependencia de otros miembros del equipo	
	Alto índice de fracaso	
Puntos fuertes	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	Poder de decisión	Crecimiento en el mercado
	Rápida adaptabilidad al mercado y capacidad de reacción	Satisfacer nuevas necesidades/nichos
	Aprendizaje y experiencia	Internacionalización
	Multitarea	Colaboraciones

TABLA DE ELABORACIÓN PROPIA

Debido a su tamaño y uso intensivo de tecnología, sus costes no son elevados, la inversión inicial no va destinada íntegramente a los empleados o las infraestructuras sino al desarrollo y la implantación de la idea innovadora. Es por ello por lo que estos empleados deben estar especializados en la materia y su cualificación debe ser la idónea para lograr ese crecimiento en el mercado.

El equipo de una startup es el activo más valioso y el único que puede desarrollar el ansiado crecimiento que busca en el mercado. Entre las cualidades más características de la plantilla de una pequeña empresa se encuentran: la cohesión como equipo, la diversidad de especializaciones y con ello, la multitarea del empleado. Esto conlleva a que los departamentos no estén totalmente estructurados y divididos, sino que todos los empleados trabajan conjuntamente en el proyecto. La diversidad de trayectorias del equipo debe coincidir con la cultura de la empresa, la visión y el compromiso con ella.

La selección de este equipo recae en la dirección de la empresa, nadie como el creador de la startup para decidir su equipo. A diferencia de las multinacionales, el flamante nacimiento de estas empresas no da lugar a crear una conocida reputación ni prestigio. El reconocimiento no se puede basar en premios ni galardones sino en las conexiones de la empresa y de sus trabajadores. Un análisis elaborado por Radstad muestra en cifras cómo la contratación de las startups está orientada a una población joven, con más de 77.600 contratos en 2015, la tasa más elevada desde 2009 (Ruiz, 2017).

La atracción de talento es más compleja que las de empresas de mayor dimensión. La marca del empleado es crucial en este tipo de empresas. Los candidatos acudirán a una empresa u otra dependiendo del *Branding* que hagan de su marca, los valores que promuevan y el crecimiento que consigan.

Por otro lado, la red de conexiones será una fuente de gran relevancia en la atracción de talento. En algunos casos puede ser de gran utilidad para la empresa o de debilidad para el equipo, por ello la selección de un perfil u otro debe ser exhaustivamente estudiado.

La dirección de la empresa buscará personas que formen un equipo diverso y complementario, que aporten valores que concuerden con los de la empresa y sobretodo

que tengan iniciativa y un nivel de adaptabilidad elevado. Las candidaturas llegarán a la dirección por recomendaciones o formando parte de esta red de conexión.

Un estudio publicado por Javier Megías expone las cualidades que debe tener un empleado para ser la mejor elección para formar parte del equipo de una startup. Javier recomienda “buscar piratas y no marineros”, dando a entender que el candidato no tendrá un supervisor constante en la realización de proyectos y actividades (2019). El empleado deberá adaptarse al equipo y tomar la iniciativa en lo que él considere relevante y de utilidad para la empresa. En ocasiones el entorno de este tipo de empresas puede resultar caótico e informal, ocasiones en las que el empleado debe tomar las riendas sin esperar órdenes de un superior. Un estudio de TLIFE (2016) muestra el porcentaje de startups que demandan las siguientes habilidades: capacidad resolutiva (51%), adaptación al cambio (40%) y compromiso (40%).

Su informalidad se aplica de la misma manera al proceso de selección, se basa en una entrevista con el director. El currículum no juega un papel crucial a la hora de la contratación sino la experiencia y la calidad del trabajo realizado.

Posterior a la entrevista normalmente hay un periodo de prueba en el que el trabajador deberá mostrar sus habilidades y de esta manera la empresa reducirá el riesgo de contratar a un empleado que no concuerde con su empresa. Si el periodo de prueba es satisfactorio se procederá a la contratación del candidato y a abonar el periodo de prueba en su integridad.

El salario es un aspecto muy relevante a la hora de la decisión del empleado de quedarse en la empresa. Este salario no viene estipulado por ningún balance ni escritura, sino que al igual que el proceso de selección recae únicamente en la dirección de la compañía. Es útil ofrecer un salario generoso y acorde con el tipo de actividades a realizar, este factor será clave para la decisión del empleado. Los puestos más demandados en el mercado laboral de las startups son: desarrollador, programador, Full Stack, Mobile manager, Product manager y técnico SEO/SEM. Estos perfiles llevan a cabo las principales funciones tecnológicas y de marketing de las startups. Al igual que las startups buscan estos perfiles, las empresas consolidadas los demandan de la misma manera.

En las siguientes figuras 9 y 10 se muestran el porcentaje de demanda de los puestos en las startups. La demanda de las posiciones enfocadas a analíticas y métricas suman un 47% cuando el 16% confirma que es un puesto muy complicado de cubrir. Lo mismo pasa con los desarrolladores de soluciones Big Data, un 45% de las startups lo demandan cuando el 23% no logra cubrirlo. En tercer lugar, se encuentran los programadores de aplicaciones móviles cuya demanda es del 31% y ocupa el primer lugar de dificultad sumando un 25%. Por último, la demanda de expertos de Marketing Online es de 27% mientras que la dificultad de encontrar un profesional de la materia es de un 16%.

FIGURA 9: PERFILES MÁS DEMANDADOS DE UNA STARTUP

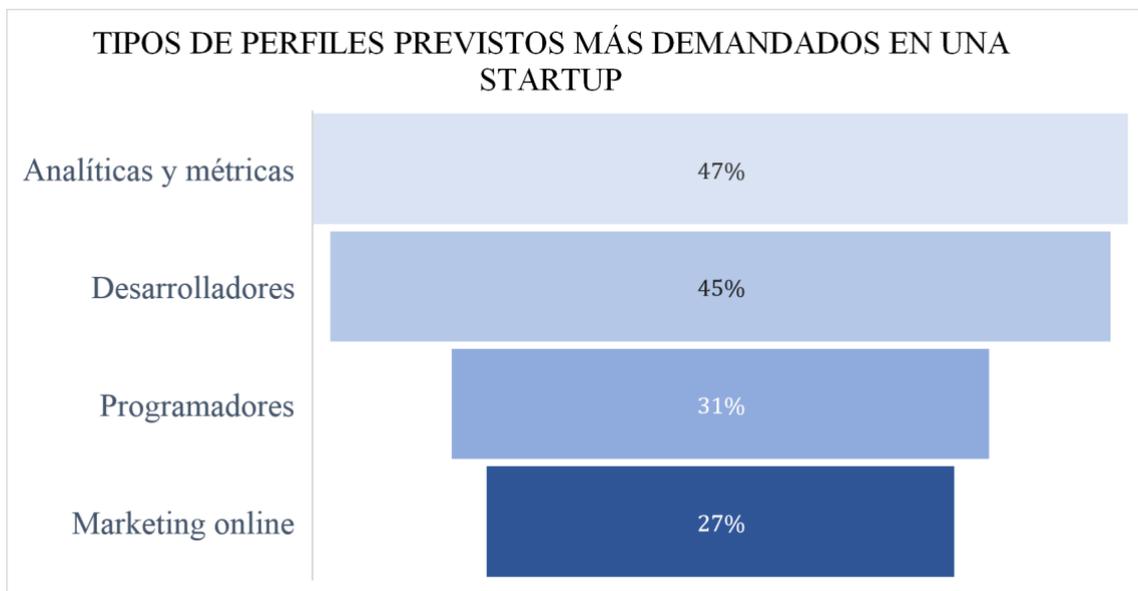


GRÁFICO DE ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN EL ESTUDIO DE TLIFE

FIGURA 10: PUESTOS MÁS COMPLICADOS DE CUBRIR EN UNA STARTUP

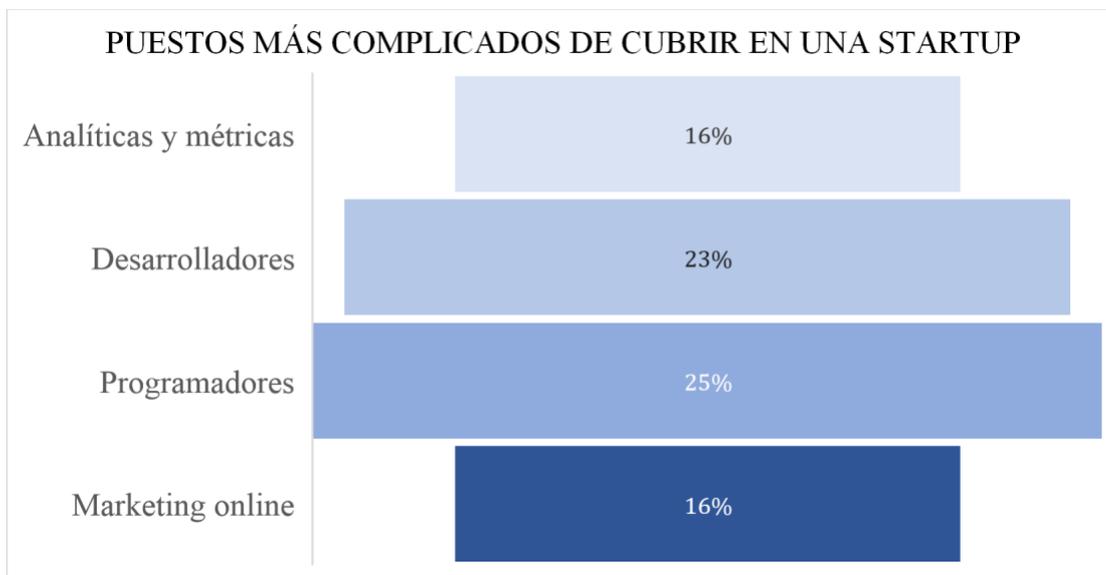


GRÁFICO DE ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN EL ESTUDIO DE TLIFE

La diferencia entre los puestos buscados y la elevada dificultad para encontrar a la persona idónea para cubrirlos se debe a la calidad de la oferta por parte de las empresas. Las empresas de mayor tamaño tienen a su disposición una mayor financiación con la que ofrecer un salario más elevado que las startups, cuya financiación es limitada y en muchos casos no pueden ofrecer un sueldo tan elevado. Siendo los trabajadores los cimientos de este tipo de empresas, parte de la inversión debería destinarse a su bienestar y garantizar su estancia en la empresa.

Las actividades en la empresa son multidisciplinarias y grupales, el empleado debe estar preparado para reaccionar rápidamente y gestionar varias tareas al mismo tiempo. La ausencia de normativa y reglamento se refleja en la flexibilidad de horarios, vestimenta, asignación de tareas, diferenciación de puestos y departamentos y la organización interna de la empresa. El ambiente de este tipo de empresas es informal y desenfadado, la distribución del lugar de trabajo es abierta para fomentar la comunicación y el trabajo en común.

Es habitual que la dirección tenga un espacio aparte e intervenga menos en el grupo que el resto de los trabajadores ya que su principal gestión es la coordinación y supervisión

de las actividades. Es cada vez más común la adaptación de espacios de grandes empresas a un espacio más abierto debido a los excelentes resultados que conlleva en la plantilla. La facilidad de contacto y relación entre empleados hacen que no sea necesario la organización de eventos para la mejor cohesión del equipo.

La incorporación de formación a los empleados ha ido creciendo a medida que lo hacen estas empresas a pesar de que no muchas implanten esta medida por falta de financiación. La figura 11 presenta en forma de un gráfico temporal, el porcentaje de implantación de formación para el empleado de pequeñas empresas según un estudio de la Fundación Estatal para la Formación del Empleado. El porcentaje oscila entre 5% y 30%, un porcentaje muy bajo comparado con el de empresas de mayor dimensión.

FIGURA 11: TASA DE FORMACIÓN EN EMPLEADOS DE STARTUPS

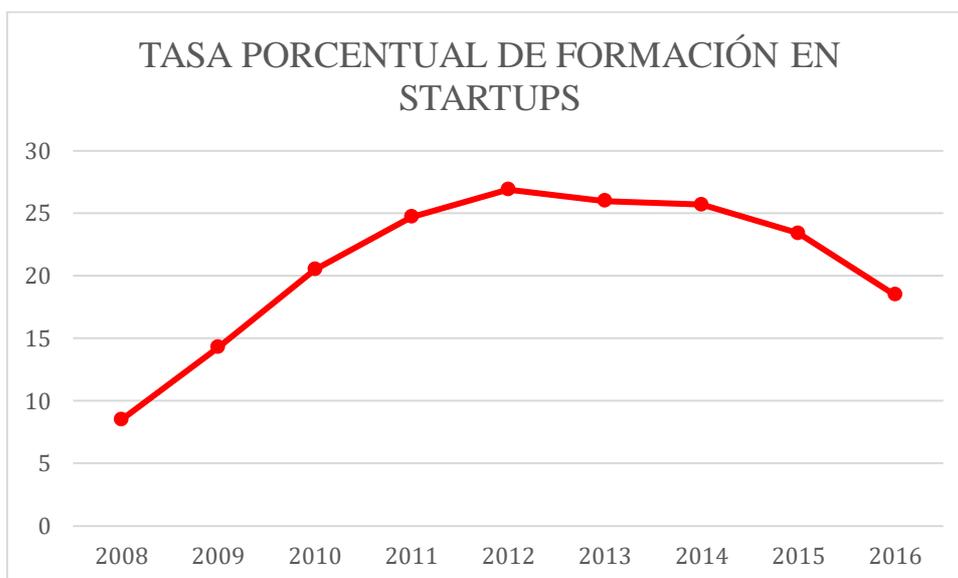


GRÁFICO DE ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN DATOS DE LA FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO (FUNDAE)

Al igual que la formación del empleado, el porcentaje de startups que ofrece servicios adicionales para el trabajador es mínimo. Entre los servicios adicionales más comunes que ofrecen se encuentran eventos de empresa como cenas y comidas de celebración. Instalaciones como gimnasios, áreas de descanso o restauración no entran en el presupuesto que conlleva la inversión en el negocio, en grandes espacios y su

mantenimiento. El sentimiento de pertenencia a la empresa hace que compartan los mismos valores que ésta y no exijan un reconocimiento extra (FUNDAE, 2019).

Se habla de “liquidez” en cuanto a la organización de la plantilla y las tareas. Una característica que comparten la mayoría de las startups, enunciada previamente, es la diversidad de perfiles que forman un equipo. Esta diversidad da lugar a las diferentes perspectivas que se necesitan para la resolución de problemas y la adaptabilidad al entorno. Este concepto se abordaría como fuerza de trabajo líquida, capaz de amoldarse a las diferentes situaciones que surjan. Es de esperar que los departamentos estén organizados de la misma manera que las tareas. La organización es horizontal, es decir, todas las tareas recaen en el grupo en general. Todas ellas quedan supervisadas por el director o coordinador que se encargue de la gestión de la empresa. Consecuentemente, la ascensión en la empresa es complicada, al no existir una jerarquía divisional sin superiores ni inferiores no existe un puesto por encima al que escalar. La experiencia y el esfuerzo en la compañía es premiado con la delegación de mayores responsabilidades y con ello un aumento de salario.

El resultado de esta diversidad e informalidad es una plantilla con un fuerte sentimiento hacia la marca. El renombre es un aspecto olvidado en este tipo de trabajadores, dejando de lado los galardones y reconocimientos. Pesan más los logros individuales y grupales dentro de la empresa para promover una firme imagen de marca y una personalidad diferenciada. Los empleados se benefician de un aprendizaje transectorial que forma una experiencia profesional única y forja unas cualidades que previamente no poseían. La imagen de la marca la forman sus empleados, de la misma forma que forman la marca empleadora. Esta responsabilidad recae mayormente en los empleados y el tipo de servicio o productos que ofrecen (Loveless y Wiliamson, 2017).

Para profundizar en la comparación sobre la marca del empleado de una multinacional y de una startup, he tenido el privilegio de entrevistar a Valle Serrano antigua empleada de Lord Wilmore.

Lord Wilmore es una startup con una trayectoria de 7 años de experiencia. Su fundador Emilio Capela, tras finalizar sus estudios de ingeniería en la Universidad Pontificia de

Comillas, trabajó como consultor a la vez que viajaba por todo el mundo. Fue en ese momento en el que vio un nicho en el mercado en el que podría surgir su negocio. Todo ocurrió en el momento en el que se decidió a comprar unas gafas, al ver el largo proceso que envolvía el elevado coste de estas decidió que habría otra forma de implantar ese negocio. Investigó la cadena de suministro de arriba abajo y de izquierda a derecha, analizando las ventajas y los inconvenientes que tenía el actual modelo de negocio y decidió modificarlo. La compra de unas gafas suponía ir a la óptica, graduarse la vista, encargárselas y esperar un largo tiempo a que estuviera listo el pedido.

Su modelo involucraba la incorporación de internet y mensajería instantánea en el proceso. Ahora, con la graduación ya hecha, los clientes pueden encargarse las gafas que deseen al momento a través de una página web. Adaptándose a las tendencias introdujo una gran variedad de modelos entre los que elegir y una entrega rápida y sin coste adicional. Su ventaja competitiva se centraba en un periodo de prueba del producto totalmente gratuito, con el que sus potenciales clientes aumentaban gracias al boca-a-boca. Como valor añadido, los precios se situaban en la mitad que, en la mayoría de las ópticas, lo que atraía a los clientes fácilmente. Emilio encontró una oportunidad en el abaratamiento de los costes de este proceso y lo implantó como una ventaja competitiva que le permitía al mismo tiempo donar un par de gafas por cada venta a una ONG cumpliendo así una labor social muy valorada entre clientes y trabajadores.

Esta empresa de reciente incorporación al mercado buscaba trabajadores jóvenes, implicados en la marca y con una alta capacidad de adaptabilidad.

Valle Serrano encontró esta oferta de empleo en la bolsa de empleo de la universidad en la que estaba cursando su grado en ingeniería industrial, la Universidad Pontificia de Comillas. Contactó con ellos a través del portal de empleo con lo que logró enviar su currículum y acordar una entrevista.

La entrevista fue dirigida por el coordinador de la empresa Rodrigo Álvarez, arquitecto, encargado de las cuentas y la gestión de la firma. La entrevista se realizó en la misma oficina y consistió en la explicación de la formación y experiencia detallada en el currículum por parte de la candidata. Esta breve entrevista concluyó con la obtención del puesto al momento, el día siguiente al de la entrevista pasaría a ser su primer día en la

empresa. Sus labores se concentrarían en la gestión de pedidos, atención al cliente, administración de la contabilidad, organización de eventos y coordinación del Marketing de la empresa.

Las expectativas de Valle eran de trabajar un ambiente joven, divertido y cuyas actividades estuvieran relacionadas con su carrera, consciente de la diversidad de actividades que conllevaba la firma.

Al igual que los seis trabajadores con los que contaba Lord Wilmore, Valle realizaba las mismas tareas a diario. Las actividades de marketing, logística, atención al cliente y ventas recaían en cada uno de los empleados. La plantilla estaba compuesta por trabajadores con edades comprendidas entre 21 y 24, cinco de ellos compaginaban sus estudios con el trabajo a tiempo parcial en la startup. Existía una gran diversidad en la plantilla, contaban con 2 estudiantes de ingeniería industrial, un estudiante de marketing y publicidad, dos estudiantes de administración y dirección de empresas y una licenciada en económicas y marketing. A pesar de la poca experiencia, la combinación de los estudios de cada empleado resultaba en una productividad excelente.

No contaban con una normativa de vestimenta, es más buscaban mostrar la personalidad jovial y actualizada en unos empleados al corriente de las últimas tendencias.

El espacio de trabajo se concentraba en una sola oficina en la que los siete empleados trabajaban simultáneamente. A pesar de la trayectoria de cada empleado en la empresa, no existía una diferenciación notable en la jerarquía de puestos ni en las tareas a realizar. Esta situación conllevaba a una ventaja y una desventaja. La ventaja era la horizontalidad de la empresa, la ausencia de un superior que delegara y revisara el trabajo les permitía gestionar su tiempo de la manera más eficiente para ellos. En cambio, una desventaja que conllevaba esta horizontalidad era la falta de escalamiento. Los trabajadores a pesar de sus esfuerzos y su compromiso con la empresa no lograrían un puesto más elevado al que tenían actualmente ya que no existía. Esto derivó en una falta de incentivos para el crecimiento como trabajador dentro de la empresa que, a largo plazo resultaría en un estancamiento del trabajador.

“Mi sueldo era de 150€ al mes por una jornada de 20 horas a la semana, no me parecía suficiente ya que me encargaba de las cuentas de la empresa y creo que podrían ofrecer un salario bastante más alto”.

Valle afirma que el salario no era el punto fuerte del puesto, al igual que ella también lo opinaban el resto de sus compañeros. Aquellos empleados que llevaban más tiempo trabajando en Lord Wilmore sí se beneficiaban de un sueldo mayor, al que añadían que no era suficiente de todas formas. Es por todo lo anterior que los beneficios adicionales como servicios gratuitos, descuentos o facilidades para los trabajadores eran impensables para la firma. La inversión inicial estaba destinada puramente al negocio y a su crecimiento, manteniendo una ventaja competitiva de costes bajos a largo plazo.

Las relaciones entre compañeros eran estrechas, ya fuera por el trabajo en grupo, la disposición del lugar de trabajo, la ausencia de una organización divisional, o la diversidad de perfiles. Es por todo ello que no era necesario la organización de eventos adicionales para la mejora de la cohesión del grupo.

Tras el abandono de Valle sigue manteniendo una relación cercana con el equipo. A su pesar, en las siguientes entrevistas de trabajo no eran conscientes de la existencia de la startup y muchos de los entrevistadores preguntaron cuáles eran las actividades que realizaba en ella y que le impulsó a escoger ese tipo de empresa.

La marca del empleado en Lord Wilmore viene directamente desde el interior, de su plantilla. Sus dimensiones en el mercado no le permiten tener el prestigio que pueden tener las multinacionales cuyos clientes y galardones son equiparables al renombre que conlleva su marca.

Para ofrecer un análisis de la empresa más completo se realizó una encuesta a los 7 trabajadores de la plantilla en la que se preguntaba el punto fuerte y débil de la empresa y finalmente otorgar una puntuación acorde con su experiencia en ella.

Observando las figuras 12, 13 y 14 expuestas posteriormente, la plantilla sería la ventaja competitiva de la marca del empleador en Lord Wilmore, a pesar de que los salarios ejerzan una gran desventaja en los empleados. La puntuación asignada por cada empleado del nivel de satisfacción con la firma concluye en una media aritmética de 8, situándose por encima de la media.

FIGURA 12: PUNTO FUERTE DE LORD WILMORE

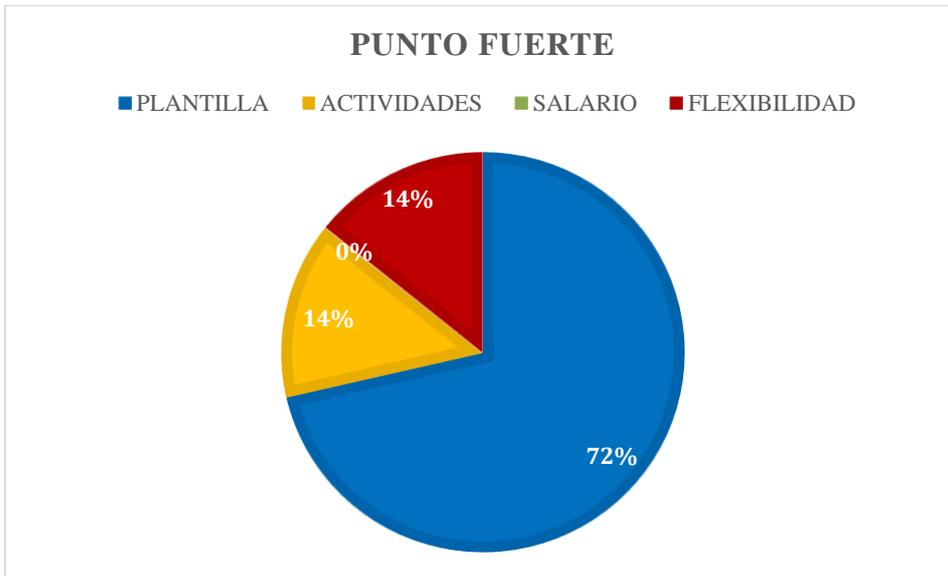


GRÁFICO DE ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN ENCUESTA

FIGURA 13: PUNTO DÉBIL DE LORD WILMORE

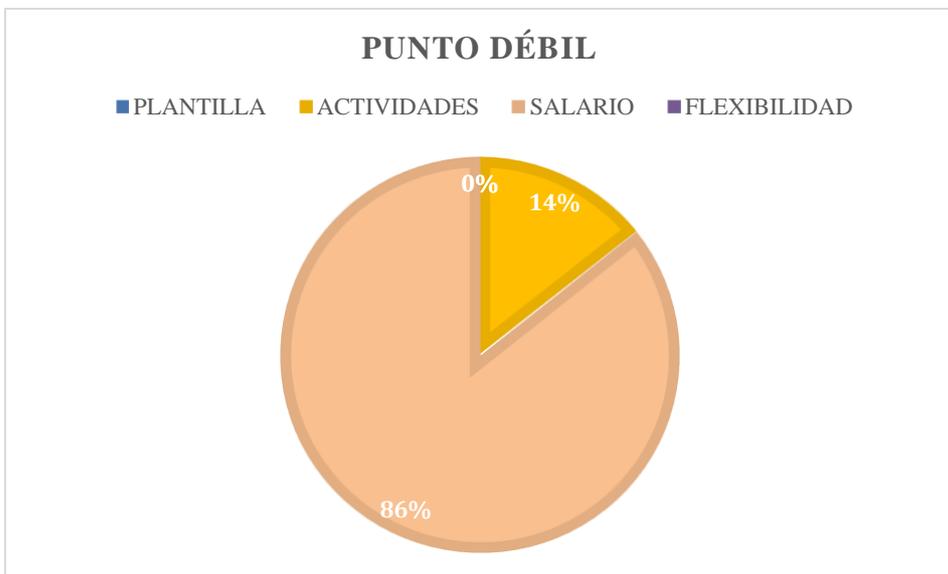


GRÁFICO DE ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN ENCUESTA

FIGURA 14: RESULTADOS ENCUESTA TRABAJADORES LORD WILMORE

	Puntuación
Trabajador 1	8
Trabajador 2	7,5
Trabajador 3	8,5
Trabajador 4	7
Trabajador 5	9
Trabajador 6	8,5
Trabajador 7	7,5
Media aritmética	8

TABLA DE ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN ENCUESTA

5. COMPARACIÓN DE LA MARCA EMPLEADORA EN MULTINACIONALES CONSOLIDADAS Y STARTUPS

Una vez recogidos los datos y analizado los resultados de las entrevistas y encuestas anteriormente expuestas es visible que el peso que las multinacionales y las startups presentan muchas más diferencias que similitudes entre ellas.

La marca empleadora juega un papel crucial en ambas empresas ya que el trabajador se está convirtiendo en el activo más importante dentro de una empresa. Por ello tienen en común un cuidado específico de él. Ambos tipos de empresas buscan atraer a trabajadores cualificados y con talento. Un trabajador productivo que refleje sus conocimientos y experiencias en el crecimiento de la empresa. A pesar de que uno de los principales objetivos de las empresas es el crecimiento financiero, no podrán lograrlo sin sus trabajadores, por ello su equipo debe estar coordinado a la perfección.

A su vez, estos dos tipos de empresas tienen en común la salida del empleado. Ambas quieren mantener una excelente imagen de cara al público, ya sean sus clientes, potenciales trabajadores o el sector en el que se posicionan en el mercado. Por ello, intentan que el abandono o expulsión de un miembro del equipo sea lo más suave y sencilla posible, ya que está totalmente ligada a la reputación de la compañía.

Por último, una característica que comparten las multinacionales consolidadas y las startups es el fomento de un sentimiento de pertenencia a la marca. Un empleado que se siente parte de la compañía compartirá sus valores y su cultura como los suyos propios y adoptará la personalidad de la empresa en sus actividades.

Lo que estas empresas tienen en común es la importancia que otorgan a la marca del empleado. Saben que sin ellos no sería posible generar ningún tipo de beneficio, una prioridad en la mayoría de las compañías. Para la atracción de talento deben presentar una imagen de marca que se adecúe con su personalidad y con el perfil que buscan en el mercado. El sentimiento de pertenencia de un empleado en una empresa se reflejará en el exterior para todos los *stakeholders* o personas/entidades que tengan algún tipo de interés en la empresa.

Por otra parte, las diferencias son notables según los resultados del estudio. El ciclo de vida de un empleado en ambas difiere en todas sus fases, en el proceso de selección, de retención y crecimiento en la empresa y en la experiencia a su salida de la empresa.

Los factores que influyen en la decisión del empleado en aplicar a cierto tipo de empresa son muy dispares ya que ambas tienen unas personalidades muy diferentes. Los trabajadores interesados en aplicar a una multinacional buscarán un ambiente estructurado, ciertas tareas que en una jerarquía serán supervisadas y coordinadas por el puesto en el siguiente escalón a este.

Un factor de gran importancia en la elección de una multinacional para trabajar es el prestigio que conlleva la experiencia en ella. El tamaño de una multinacional consolidada se encuentra directamente relacionado con el número de trabajadores, con la financiación, el salario y el balance a final de año, con el tipo y cantidad de clientes que tienen entre muchas otras. El empleado interesado en este tipo de empresa aplicará a un puesto que concuerde con su formación o experiencia previa. Si se trata del puesto de auditor, el futuro trabajador tendrá una experiencia previa en economía.

En cambio, la mayor fuente de atracción de un empleado a una startup será el ambiente informal, el equipo multidisciplinar y la multitarea que caracteriza a estos puestos. La remuneración no juega un papel crucial en la atracción de talento, una remuneración reducida se debe a la limitada capacidad financiera.

El empleado interesado en un puesto no necesitará una preparación previa que se especialice concretamente en las actividades que realizará. Esto se debe a que la mayoría de los equipos que forman las plantillas de las startups llevan a cabo varias tareas al mismo tiempo y no necesariamente del mismo sector o departamento.

El siguiente paso para formar parte de la empresa de interés para el empleado es formar parte del proceso de selección que evaluará las competencias de este para el puesto. Las empresas multinacionales cuentan con un proceso de selección que normalmente está formado por varias pruebas. Cada una de estas pruebas medirá una capacidad u otra, ya sea lingüística, comunicativa, psicotécnica, o de algún campo en concreto.

Este proceso es ideado y dirigido por el departamento de Recursos Humanos, que procederá a la selección o el rechazo del empleado. Tendrán en cuenta la formación, la experiencia y las pruebas previamente realizadas para la toma de esta decisión.

Por otro lado, las startups no cuentan con departamentos diferenciados por lo que no habrá un departamento de Recursos Humanos que se encargue de la selección de candidatos. El proceso de selección recaerá en uno o más miembros de la empresa. Estos miembros tienen cierta experiencia en la empresa lo que les cualifica para la toma de decisión de incorporación de nuevos empleados. Se basarán en una entrevista en la que buscarán ciertas cualidades y valores que concuerden con la personalidad de la empresa. No es necesario que realicen un proceso de selección complejo, ya que parte de este proceso es el periodo de prueba en el que trabajarán demostrando sus cualidades para completar su contratación.

La incorporación a la empresa de un empleado a una multinacional conlleva la presentación de esta. La incorporación del trabajador puede introducirse en forma de seminario u otorgándole un mentor. En los seminarios de introducción se presenta la empresa, sus últimos hallazgos, los valores y la cultura que sostiene y los datos más relevantes de ésta que sean de utilidad para el empleado.

Debido a su tamaño puede venir acompañada de un tour por la misma que enseñe las facilidades, los departamentos y la disposición de la compañía. Seguido de la introducción a la empresa se procederá a la asignación de tareas del empleado. Estas tareas son asignadas por otro trabajador que en la jerarquía de la empresa se encuentra un escalón por encima de esta nueva incorporación. Al igual que la asignación de tareas, este trabajador se encargará de la supervisión de la tarea, así como de garantizar la entrega a sus superiores.

Las startups debido a su reducido tamaño presentarán al nuevo empleado al resto del equipo con el que tendrá que colaborar en sus tareas. La asignación de tareas no recae en una persona concreta, sino que el equipo coordina la realización de esta.

A la introducción del empleado en la empresa va ligada la interacción con el resto del equipo. Una de las diferencias más notables en estas dos empresas es la interacción de la

plantilla, entre puestos y departamentos. Una empresa multinacional debido a su organización divisional y una jerarquía escalonada, la realización de actividades recae puramente en cada trabajador y posteriormente en su supervisor. No es necesario que para que un trabajador realice sus labores interactúe con otros departamentos o puestos que no se encuentren en su círculo de proximidad.

Cada vez más multinacionales promueven esta interacción realizando actividades y eventos fuera y dentro de la empresa. La disposición de los empleados en sus lugares de trabajo influye notablemente en su interacción. Si la disposición de los trabajadores está separada físicamente por departamentos o puestos hará más difícil la relación entre los miembros de la plantilla. Es por ello por lo que cada vez más empresas de gran tamaño están distribuyendo los espacios de trabajo de forma más diáfana, para fomentar las relaciones entre compañeros. La cohesión del equipo es importante para ambos tipos de empresas.

Por el contrario, las startups mantienen un ambiente más grupal en la plantilla. La multitarea y el trabajo grupal obligan a que la disposición del lugar del trabajo sea cercana, sin barreras físicas. El reducido tamaño del equipo facilita las relaciones entre los miembros, es característico de una startup el ambiente cercano y acogedor que transmite su equipo, uno de los puntos fuertes de la atracción de talento.

Los beneficios que conlleva un puesto de trabajo en una multinacional en comparación con el de una startup viene de las dimensiones de éstas. Es habitual que la dimensión de una empresa esté ligada a sus capacidades financieras. La dimensión de las multinacionales les permite entregar unos salarios mayores a sus empleados que las startups.

Uno de los puntos fuertes de atracción en una multinacional es el salario que ofrecen. La capacidad de ascensión en una multinacional es mucho mayor que en una startup debido al gran número de puestos y departamentos que existen en ella. El ascenso conlleva a un incremento del salario, algo que las startups al estar en pleno crecimiento no pueden permitirse. El ascenso en las multinacionales es un proceso crónico, que habitualmente deriva de la evaluación anual del empleado, lo que lleva a la toma de decisión de ascenso.

En cambio, las startups no llevan a cabo ninguna evaluación periódica. Sus ascensos no se asimilan a los de las multinacionales al no tener puestos ni una jerarquía diferenciada, se producirán subidas de salario sin escalamiento alguno dentro de la empresa.

Los beneficios salariales son equiparables a los adicionales. Las mayores multinacionales del mundo como son Coca-Cola, McDonald's y Disney ofrecen una variedad de beneficios adicionales con los que han formado pequeñas ciudades destinadas al empleado. Estas ciudades abarcan actividades desde masajes, gimnasios y restauración hasta actividades a realizar en familia. Cuidando del empleado de la manera en la que lo hacen les han llevado a crecer globalmente y posicionarse líderes del mercado.

Multinacionales que no están posicionadas líderes también ofrecen servicios adicionales como la formación de empleados. Esta formación no sólo beneficia a las empresas ya que están formando a sus miembros para su productividad, sino que el empleado también se beneficia ampliando sus conocimientos y experiencia. Este servicio adicional no puede ser implantado en las startups por su reducida financiación inicial.

Es característico de las startups que surjan como producto de una idea y una inversión inicial fuerte destinada exclusivamente al desarrollo de ésta. La parte destinada al empleado se le entrega en forma de salario, no tienen ningún beneficio adicional a este a pesar de que a medida que crecen los van incorporando.

La figura 15 presenta la diferencia de empleados formados en multinacionales y startups. Se observa que el rango de empleados formados entre 2008 y 2016 en una multinacional está entre el 80% y 95%, en cambio el porcentaje de empleados formados en una startup se encuentra entre el 10% y el 32%.

Estos datos recogidos por la Fundación Estatal para la Formación de Empleo (FUNDAE) muestran que a pesar de esta diferencia, el porcentaje de empleados es mayor en 2016 que en 2008. Ambas empresas se adaptan a la evolución de los negocios en el tiempo.

FIGURA 15: FORMACIÓN DE EMPLEADOS EN MULTINACIONALES Y STARTUPS

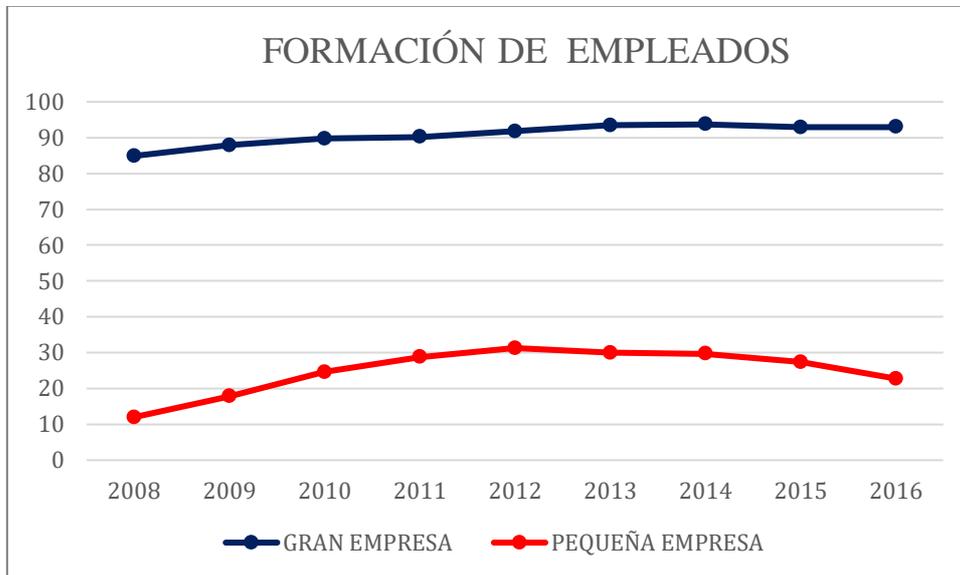


GRÁFICO DE ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN DATOS DE LA FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO (FUNDAE)

La última fase en el ciclo de un empleado en una empresa es su salida. Ya sea por dimisión o despido el trabajador ha adquirido cierta experiencia y conocimientos que le serán de utilidad para el futuro. Las empresas multinacionales tienen un reconocimiento por su alcance en el mercado que no tienen las startups. Este reconocimiento conlleva un prestigio otorgado por galardones y premios que haya obtenido la empresa. La empresa multinacional tendrá más posibilidades de obtener este prestigio a través del reconocimiento que conllevan estos premios, al contrario que las startups. Estas empresas de reciente creación se ubican en la primera fase de crecimiento de su ciclo de empresa, mientras que las multinacionales consolidadas se encuentran en la fase de madurez. El crecimiento de estas empresas les impide posicionarse líderes en el mercado, característica principal de las empresas galardonadas.

A su salida, es frecuente que los empleados de una multinacional tengan más facilidad para incorporarse a otra del mismo estilo. Esto se debe a la experiencia adquirida en la empresa que le será de utilidad en la siguiente, además el prestigio de la empresa la dota

de un reconocimiento para futuras incorporaciones. En cambio, las startups no tienen el mismo prestigio que las multinacionales, su poder y posición en el mercado no les permite un reconocimiento tan alto como las ya consolidadas. Por ello los empleados de una startup tendrán más facilidad que aquellos que vienen de una multinacional en incorporarse a otra empresa de menor tamaño. La disposición de tareas y la experiencia multidisciplinar será similar en este tipo de empresas.

En general aquellos con experiencia en una empresa grande tendrán más facilidad en entrar en una similar a ella y lo mismo pasa con las empresas más reducidas. En cambio, estos dos tipos de trabajadores generan una ventaja y una desventaja. La ventaja forma parte de los trabajadores de las multinacionales, debido a la rigurosa organización de las actividades y la exigencia en la realización de tareas, tendrán más facilidad en ser escogido por ambas, multinacionales y startups. Por el contrario, la desventaja se aplicaría a los trabajadores de startups. Las startups no implican ningún prestigio para sus empleados, ni la especialización de un trabajador en un sector o departamento específico. Esto conlleva a que los trabajadores que abandonen este tipo de empresas no les sea tan fácil la incorporación a una empresa multinacional en vez de a otra del mismo tipo.

En conclusión, las diferencias entre estos dos tipos de empresas en cuanto al trabajador son mucho mayores que las similitudes de las mismas. Esto se debe a la organización de la plantilla, la estructura de trabajo, la jerarquía y sobretodo las dimensiones de cada una de ellas. El tamaño de la empresa juega un papel fundamental en el empleado, en sus beneficios salariales y adicionales, según la capacidad de cada empresa. Ambas empresas tienen una fuente de atracción de talento muy diferente entre ellas. Las dos empresas buscan crecer en la característica que no han desarrollado a tan alto nivel, las multinacionales tienen prestigio a la vez que a las startups les caracteriza el alto sentimiento de pertenencia de sus empleados.

Este estudio se podría ampliar en un futuro otorgando un tipo de perfil a cada empresa. Al igual que estas compañías comparten ciertas cualidades y valores que forman su personalidad corporativa, así lo harán sus trabajadores. Con la ampliación del estudio se

podría investigar que beneficio influye más al empleado, si el salario o el sentimiento de pertenencia a la empresa.

ENTREVISTA A UN EMPLEADO DE UNA MULTINACIONAL Y DE UNA STARTUP:

1. ¿Qué le llamó la atención para aplicar a este tipo de empresa y no a una multinacional/startup?
2. ¿Cómo fue su proceso de aplicación y posterior selección a la empresa? (entrevista, tipo de pruebas, recomendaciones...)
 - 2.1 ¿Quién se encargó de su proceso de selección?
3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
4. ¿Tiene beneficios adicionales a los simplemente salariales?
 - 4.1 ¿Tenía constancia de los beneficios adicionales antes de aplicar a la empresa?
 - 4.2 ¿Fue un factor decisivo para interesarse con la compañía?
5. ¿Hay actividades grupales o reuniones que fomenten la unión de la plantilla?
¿Existía una escalabilidad asegurada en la empresa?
6. ¿Hay algún tipo de conciliación familiar?
7. ¿Tenía algún tipo de flexibilidad en la forma de trabajo (teletrabajo) / horarios flexibles?
8. ¿Tienen todos los trabajadores vacaciones estipuladas?
9. ¿Existe algún código de vestimenta?

10. ¿Existe algún tipo de retribución adicional por horas extras?
11. ¿Existe algún plan de jubilación proporcionado por la empresa?
12. ¿Tenían bonos de alimentación? ¿Tenían descuentos en otros servicios o compras como gimnasio, medios de transporte, restauración...?
14. ¿Cómo describiría la relación entre departamentos?
15. ¿Hay alguna evaluación anual que plantee un cambio en el salario o en el puesto de trabajo?
16. ¿Cómo funciona la promoción en la empresa?
17. ¿Le gustaría añadir algún beneficio adicional con el que la empresa no cuente en este momento?

ENCUESTA A EMPLEADOS DE LORD WILMORE

1. Señala el aspecto que considera el punto fuerte de la empresa

Plantilla Actividades Salario Flexibilidad

2. Señala el aspecto que considera el punto débil de la empresa

Plantilla Actividades Salario Flexibilidad

3. En una puntuación del 1 al 10, siendo 1 la menor puntuación y 10 la mayor ¿qué puntuación daría a su experiencia en Lord Wilmore? (circule una sola puntuación)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

BIBLIOGRAFÍA

Almeda, C. (2017). *Salario Emocional: la clave para fidelizar al talento*. Talent Clue. (Online)

<http://blog.talentclue.com/salario-emocional>

Acceso: 6 abril 2019

Alonso Vázquez, M. (2000). *Marketing Social Corporativo*. 1 ed., p.1-29.

Ambler, T. and Barrow, S. (1996). *The Employer Brand*. The Journal of Brand Management. 4 ed., p.185-206.

A. P. B. (2014). *Ana Botín espolea a los empleados a trabajar para fidelizar a los clientes*. El Economista. (Online)

<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6123697/10/14/Ana-Botin-espolea-a-los-empleados-a-trabajar-para-fidelizar-a-los-clientes.html>

Acceso: 13 marzo 2019

Arachchige, B. J. H. y Robertson, A. (2012) *Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding*. University of Sri Jayewardenepura.

BBVA Research. (2019). *Datos del Sistema Bancario Español*. (Online)

<https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/sd/Datos-banca-espanola.pdf>

Acceso: 4 abril 2019

Berthon, P., Ewing, M. y Hah, L. (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in Employer Branding*. 24 ed., p.151-172.

Blasco-López, M. F., Rodríguez-Torado, A. y Fernández-Lores, S. (2014). *Employer Branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. 44ed., p. 1-21.

Blogs Udima. (2019). *5. Modelos básicos de organización*. (Online)
<https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/>
Acceso: 14 mayo 2019

Burke, J. y Cooper, C. L. (2009). *The Peak Performing Organization*. 1 ed., p.254-294.

CareerBliss. (2012). *CareerBliss 2012 Bliss Leap Award Winners*. (Online)
<https://www.careerbliss.com/facts-and-figures/careerbliss-2012-bliss-leap-award-winners-20/>
Acceso: 3 mayo 2019

Castillo Serna, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. 1 ed., p.1-163.

Catalá, J. (2018). *El método Lean Startup*. Youtube. (Video Online)
<https://www.youtube.com/watch?v=xT82Af3NpZQ&t=690s>
Acceso: 21 mayo 2019

Codeglia, A. (2018). *¿Qué es una startup? Todo lo que necesitas saber sobre el tema*. Hotmart. (Online)
<https://blog.hotmart.com/es/que-es-una-startup/>
Acceso: 17 mayo 2019

El Confidencial. (2019). *Así se gestó desde dentro el cambio de marca del Santander*. (Online)
https://brands.elconfidencial.com/empresas/2018-04-13/cambio-marca-banco-santander-color-llama-bra_1548790/
Acceso: 25 abril 2019

Díaz, I. (2017). *Estas son las empresas que mejor pagan del mundo*. Forbes. (Online)
<http://forbes.es/listas/11275/estas-son-las-empresas-que-mejor-pagan-del-mundo/>
Acceso: 18 marzo 2019

Ernst & Young Spain. (2019). *EY Spain MRC*. (Online)

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Memoria_de_Responsabilidad_Corporativa_2008-2009/\\$FILE/EY_Spain_MRC_2008.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Memoria_de_Responsabilidad_Corporativa_2008-2009/$FILE/EY_Spain_MRC_2008.pdf)

Acceso: 16 mayo 2019

Fernández de la Cigoña Fraga, J. R. (2018). *10 prestaciones y pensiones de la Seguridad Social que te interesa conocer. CEF Social-empresarial. (Online)*

<https://www.laboral-social.com/10-prestaciones-y-pensiones-seguridad-social-que-interesa-conocer.html>

Acceso: 15 mayo 2019

Franca, V. and Pahor, M. (2012). *The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting*. University of Primorska.

FUNDAE. (2019). *Evolución de los grupos formativos según fecha de inicio y fin de la formación. (Online)*

file:///C:/Users/lolit_000/Desktop/2.2_.pdf

Acceso: 23 mayo 2019

Giménez, A. (2015). *Las Empresas Que Más Invierten En Marketing Del Mundo*. Código Nuevo.

Gimeno, T. (2016). *5 empresas famosas por sus buenas prácticas de Employer Branding y qué aprender de ellas*. Talent Clue. (Online)

<http://blog.talentclue.com/buenas-practicas-de-employer-branding-empresas>

Acceso: 26 abril 2019

Gratton, L. (2018). *La vida de 100 años: Vivir y trabajar en la era de la longevidad*. 1 ed., p.1-304.

Hermosilla, A. y Ortega, N. (2001). *Crecimiento y empleo en las empresas industriales*. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Servicio de Estudios. 1 ed., p.1-123.

Iberdrola. (2019). *Conciliación vida laboral, personal y familiar e igualdad. (Online)*

<https://www.iberdrola.com/personas-iberdrola/conciliacion>

Acceso: 1 abril 2019

Jummp. (2010). *Cita de Lynda Gratton sobre la importancia del capital humano*. (Online)

<https://jummp.wordpress.com/2010/12/11/cita-de-lynda-gratton-sobre-la-importancia-del-capital-humano/>

Acceso: 13 mayo 2019

Kotler, P. y Armstrong, G. (1985). *Fundamentos de Marketing*. 6 ed., p.467-511.

Loveless, A. y Williamson, B. (2017). *Nuevas identidades de Aprendizaje en la Era Digital*. 1ed., p.1-150.

Lusch, R. F. y Vargo, S.L. (2006). *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. 1 ed., p.39-76.

Manghanya, Y. y Shah, M. (2010). *Employer Branding: a tool for talent management*. Global Management Review. 2 ed., p.30-43.

Marketing Directo. (2014). *Las 13 ventajas de trabajar en Google según sus empleados / Marketing Directo*. (Online)

<https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/las-13-ventajas-de-trabajar-en-google-segun-sus-empleados>

Acceso: 6 mayo 2019

Martin R. Edwards. (2005). *Employer and Employee Branding: HR or PR*. Personnel Management. 4 ed., p.266-270.

Marty, O. (2002). *Trabajar en las start-up. Invertir y divertirse en empresas innovadoras*. Revista de Ciencias Sociales. Vol. 1, núm. 95.

Megías, J. (2019). *9 ideas para construir un gran equipo para tu startup*. El Blog de Javier Megias - Startups, Estrategia y Modelos de Negocio. (Online)

<https://javiermegias.com/blog/2014/05/construir-equipo-startup/>

Acceso: 21 mayo 2019

Mondy, R. and Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9 ed., p.1-527.

Muñoz Dueñas, M., Cabrita, M., Ribiero da Silva, M. y Diéguez Rincón, G. (2015). *Técnicas de gestión empresarial en la globalización*. Revista de Ciencias Sociales.3 ed., p.346-357.

Nieto González, A. (2009). *Coca cola y McDonald's: dos ganadores frente a la crisis*. El Blog Salmón. (Online)

<https://www.elblogsalmon.com/empresas/coca-cola-y-mcdonalds-dos-ganadores-frente-a-la-crisis>

Acceso: 16 abril 2019

ORH | Observatorio de Recursos Humanos. (2018). *Salario: el factor más importante para elegir una empresa para trabajar*. (Online)

<https://www.observatoriorh.com/orh-posts/salario-factor-importante-elegir-empresa-trabajar.html>

Acceso: 5 mayo 2019

Pascual Cortés, R. (2017). *Cada vez menos empresas forman a sus plantillas: una caída del 16% en 2016*. Cinco Días. (Online)

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/09/01/midinerio/1504277655_333710.html

Acceso: 27 mayo 2019

PwC. (2016). *Reconocimientos PwC*. (Online)

<https://www.pwc.es/es/quienes-somos/reconocimientos.html>

Acceso: 20 mayo 2019

PwC. (2018). *PwC, entre las diez marcas más potentes del mundo y la más fuerte en el sector de servicios profesionales, según Brand Finance*. (Online)

<https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2018/pwc-entre-diez-marcas-potentes-mundo-segun-brand-finance.html>

Acceso: 16 mayo 2019

Rey, J. (2019). *Proceso de selección en PricewaterhouseCoopers (PwC)*. (Online)
<https://www.club-mba.com/empleo/procesos-de-seleccion/pwc/>

Acceso: 24 mayo 2019

Ries, E. (2013). *El método Lean Startup*. 3 ed., p.1-781.

Ruiz Chicote, N. (2017). *La Innovación Empresarial y el Emprendimiento; el Fenómeno de las Startups*. Universidad de Valladolid. P.1-142.

Sánchez Herrera, J. y Pintado Blanco, T. (2009). *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. ESIC, p.1-400.

Santander. (2019). *Ciudad Grupo Santander: La idea y filosofía del Proyecto*. (Online)
<https://www.santander.com/cs/gs/Satellite?appID=santander>

Acceso: 28 marzo 2019

Santander. (2019). *Fidelización de clientes y marketing online*. (Online)
<https://www.bancosantander.es/es/empresas-advance/pymestv/itinerarios/promocion-online/fidelizacion-de-clientes-y-marketing-online>

Acceso: 28 marzo 2019

Sirotina, N. (2016). *Employer Branding in startups*. Turku University of Applied Sciences.

Sokro, E. (2012). *Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention*. Central University College.

Statista. (2016). *Evolución anual del número de empleados del Banco Santander a nivel global desde 2010 hasta 2018 (en miles)*. (Online)

<https://es.statista.com/estadisticas/551381/numero-de-empleados-del-banco-santander-a-nivel-global/>

Acceso: 4 abril 2019

Sutherland, M., Torricelli, D. and Karg, R. (2002). *Employer-of-choice Branding for knowledge workers*. 4 ed., p.13-20.

TEC Empresarial. (2019). *Índice empresarial*. Vol. 13, Núm 1. (Online)

https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial

Acceso: 3 mayo 2019

The Walt Disney Company. (2019). *Employees and Cast Members Are Changing Their Lives with Disney Aspire - The Walt Disney Company*. (Online)

<https://www.thewaltdisneycompany.com/employees-and-cast-members-are-changing-their-lives-with-disney-aspire/>

Acceso: 15 mayo 2019

TLIFE. (2016). *¿Qué perfiles profesionales busca una 'startup'?*. Youtube. (Vídeo Online)

<https://www.youtube.com/watch?v=JEs3A4S96qI&t=3s>

Acceso: 22 mayo 2019

Villaécija, R. and Munera, I. (2016). *Aquí es donde quieres trabajar: Las empresas que más te miman*. El Mundo. (Online)

<https://www.elmundo.es/economia/2016/06/05/5750125c22601d47738b4609.html>

Acceso: 13 marzo 2019

Villareal Larrinaga, O. (2005). *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*. Universitat Politècnica de València. Vol. 5, p.1-19.

20 minutos. (2013). *Sólo al 13% de los empleados del mundo le gusta ir a trabajar*. (Online)

<https://www.20minutos.es/noticia/1944193/0/empleados-mundo/ir-a-trabajar/crisis-economica/>

Acceso: 11 mayo 2019