

Análisis crítico del trabajo grupal

y

**Las mejores estrategias de employer branding en empresas
multinacionales**

Elisabete Viveiros

29 de febrero de 2016

Master Universitario en Recursos Humanos

Resumen

Con este trabajo espero demostrar lo que he aprendido al largo del trabajo de fin de máster que he desarrollado en el ámbito del Master Universitario en Recursos Humanos en ICADE Business School, bien como un análisis crítico de nuestro trabajo grupal de consultoría en Telepizza. En la segunda parte del trabajo, profundizo en uno de los temas que más me ha gustado en el trabajo, el Employer Branding, y cuáles son hoy en día algunos de los mejores ejemplos de marca empleadora en empresas multinacionales por todo el mundo.

Abstract

With this report I hope to show what I have learned on my Master's final project that I have done for the Masters in Human Resources in ICADE Business School, as well as a critical analysis of our group consultancy project in Telepizza. In the second part of this report, I will go into further detail on one of the subjects that most caught my attention during the consultancy project, Employer Branding, and what are nowadays some of the best practices of Employer Branding in multinational companies around the world.

Índice

PARTE I – Reflexión del trabajo grupal.....	6
1. Introducción y primeras reflexiones.....	6
1. Ámbito del trabajo individual.....	6
2. Objetivo.....	6
3. Enfoque	6
2. La preparación del trabajo	7
1. La tomada de decisiones y medios de comunicación del grupo	7
2. Elección de la empresa	7
3. Primeras reuniones con la empresa.....	8
4. Elección de los temas a tratar	9
5. Análisis crítico: lo que ha ido bien, y lo que podría haber ido mejor	10
PARTE II – Trabajo de Investigación.....	12
Las mejores estrategias de employer branding en empresas multinacionales.....	12
1. ¿Qué es el employer branding y cuál es su importancia?.....	12
2. ¿Cómo desarrollar el concepto de marca empleadora en una empresa multinacional?	13
3. Los errores más comunes que hacen en las empresas multinacionales	14
4. Algunos trucos para un employer branding de éxito.....	15
5. Las mejores estrategias de employer branding en empresas multinacionales	18
1. La diferenciación extrema: un bonus para que se vayan de la empresa	18
2. Uso de las redes sociales para atraer a candidatos	19
3. La importancia de la oficina y de zonas de ocio en el employer branding	21
3.1 Ejemplos reales de oficinas y zonas de ocio que mejoran la marca empleadora	21
4. El voluntariado corporativo	25
4.1 Ventajas hacia la marca empleadora.....	25
4.2 Características del voluntariado corporativo.....	26
5. Buenos beneficios y compensación.....	29
6. Conclusión	31
7. Bibliografía.....	32
8. Anexos	33
TELEPIZZA: LA COMPAÑÍA	36

OBJETIVO DEL PROYECTO.....	36
PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO	37
DEFINICIÓN DEL PROYECTO.....	39
PRIMERAS REUNIONES.....	40
VISITA A UNA TIENDA DE TELEPIZZA	40
DETECCIÓN DE NECESIDADES.....	41
CRITERIOS SEGUIDOS.....	42
ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EMPLOYER BRANDING DE TELEPIZZA	43
MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	43
NEWSLETTER.....	43
TABLÓN DE ANUNCIOS	43
NOTIFICACIONES EN PANTALLA (PANTALLAZOS)	44
BUZÓN DE SUGERENCIAS (CANAL INNOVA).....	44
COMUNICACIÓN EN CASCADA (ULISSES).....	44
EMAILS A LOS GERENTES DE TIENDA	44
IMAGEN CORPORATIVA EN LA PÁGINA WEB DE TELEPIZZA	45
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: DOMINO'S PIZZA.....	46
ESTRATEGIA EN REDES SOCIALES.....	46
TWITTER	46
IMAGEN CORPORATIVA EN FACEBOOK	47
CAMPAÑA SUPERFANS	48
WEB CORPORATIVA.....	48
OBJETIVO DE LA WEB CORPORATIVA.....	48
LA WEB CORPORATIVA EN DOMINO'S PIZZA	49
CARACTERÍSTICAS GENERALES.....	49
APLICACIÓN AL EMPLOYER BRANDING.....	49
INTRANET	51
OBJETIVO DE LA INTRANET	51
LA INTRANET EN DOMINO'S PIZZA.....	51
¿QUÉ PROPUESTAS APORTAMOS?.....	52
ACCIONES DIRIGIDAS A DESARROLLAR EL EMPLOYER BRANDING	52
NUEVO TWITTER CORPORATIVO	52
ADVERGAMING: TELEPIZZA GAME.....	53

OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS.....	53
IMPLANTACIÓN	53
POSIBLES PROBLEMAS DE IMPLANTACIÓN.....	56
SEGUIMIENTO	56
MÉTRICAS RECOMENDADAS.....	56
MEDICIÓN DE RESULTADOS.....	57
PERSPECTIVAS DE FUTURO	57
ESTRATEGIA DE EMPLOYER BRANDING DIRIGIDA A REDES SOCIALES.....	57
OBJETIVOS	57
VENTAJAS DEL EMPLOYER BRANDING EN LAS REDES SOCIALES	58
COMMUNITY MANAGER	59
ESTRATEGIA EN FACEBOOK.....	60
SITUACIÓN ACTUAL.....	60
IMPLANTACIÓN	61
POSIBLES PROBLEMAS DE IMPLANTACIÓN	61
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE RESULTADOS.....	62
ESTRATEGIA EN TWITTER	62
SITUACIÓN ACTUAL.....	62
IMPLANTACIÓN	63
POSIBLES PROBLEMAS EN LA IMPLANTACIÓN.....	64
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE RESULTADOS.....	64
¿POR QUÉ ESTAS PROPUESTAS?.....	64
ACCIONES DIRIGIDAS A DESARROLLAR LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	66
BUZÓN DE SUGERENCIAS.....	66
IMPLANTACIÓN	66
SEGUIMIENTO	67
TABLÓN DE ANUNCIOS.....	67
INTRANET	68
CARACTERÍSTICAS.....	68
POSIBLES PROBLEMAS Y PROPUESTAS PARA SOLUCIONARLOS.....	68
IMPLANTACIÓN	73
SEGUIMIENTO	74
CONCLUSIONES.....	75

PARTE I – Reflexión del trabajo grupal

1. Introducción y primeras reflexiones

1. Ámbito del trabajo individual

El trabajo de fin de máster ha sido realizado en grupo en el ámbito del Máster Universitario de Recursos Humanos de Icade. Mi objetivo con este trabajo individual es hacer un análisis crítico y ampliación de lo que se ha hecho al largo del trabajo, bien como profundizar acerca de uno de los temas que más me ha llamado la atención al largo del trabajo, el employer branding en empresas multinacionales.

2. Objetivo

El objetivo de nuestro trabajo de fin de máster fue poner en práctica algunos de los conocimientos que hemos adquirido al largo de nuestros estudios en el MURH, nunca olvidando que hemos estado trabajando para una empresa con necesidades y problemas reales, y que lo más importante es que llegada la conclusión del trabajo y de nuestra investigación, la empresa tenga una solución a sus problemas.

3. Enfoque

El enfoque de nuestro trabajo de fin de máster es presentar a nuestro cliente, la empresa española Telepizza, soluciones a las mejoras que quieren hacer en la empresa, específicamente en el ámbito de la comunicación interna y del employer branding. Telepizza tiene más de 26 mil trabajadores, no solo en España, sino en varios continentes, y para la empresa es importante que cualquier información que se quiera compartir llegue a un empleado en cualquier parte del

mundo. Por otro lado, Telepizza quiere ser reconocida como una buena marca empleadora, ya que la mayoría de las contrataciones que hacen para puestos de gerencia y en la sed son hechas a nivel interno. Esto es un punto que a Telepizza les gustaría compartir en las redes sociales, y dar a conocer a la sociedad todo lo que hacen en la empresa.

2. La preparación del trabajo

1. La toma de decisiones y medios de comunicación del grupo

Lo primero que hemos hecho cuando supimos quien serían nuestros compañeros de grupo fue reunirnos para hablar del trabajo. Nos ha parecido importante que todas las decisiones al largo del trabajo fuesen hechas de manera unánime, y así fue al largo de todos estos meses. En retrospectiva, creo que esta manera de tomada de decisiones fue la más correcta, pero para que sea efectiva, es importante que todos los miembros del grupo den su opinión en el mismo momento que se está intentando llegar a una decisión, lo que no siempre fue el caso.

También nos ha parecido importante decidir nuestro principal medio de comunicación, y con este objetivo he creado un grupo en Whatsapp después de nuestra primera reunión para que pudiésemos comunicarnos siempre que necesario. Este grupo ha sido muy importante principalmente cuando hemos terminado las clases del máster, ya que solamente uno de los miembros del grupo se encontraba en Madrid, y dos de nosotros nos encontrábamos fuera de España. Siempre que necesario nos hemos también comunicado por correo electrónico.

2. Elección de la empresa

La elección de la empresa ha sido, en retrospectiva, uno de los momentos más importantes en el trabajo. En un primer momento hemos planteado hacer el trabajo teniendo como cliente una empresa de algún familiar de los miembros del grupo. Hemos planteado durante algunas semanas trabajar con McDonald's, ya que teníamos contactos con una persona que tiene dos franquicias

de la empresa, pero al final hemos decidido no seguir adelante con esta opción ya que las tiendas se encontraban bastante lejos de Madrid, y siempre nos ha parecido importante tener la opción de visitar la empresa con quien íbamos a trabajar tantas veces cuanto necesario.

La opción de trabajar con Telepizza ha surgido a través de Marian, que nos ha comentado que la empresa estaba interesada en trabajar con uno de los grupos y que podría tener algunos proyectos en que podríamos ayudar. En un primer momento tuvimos una reunión con un responsable de Telepizza, que nos ha comentado sus expectativas y ha aceptado trabajar con nosotros, y a la vez nos ha puesto en contacto con la Directora de Recursos Humanos de Telepizza.

3. Primeras reuniones con la empresa

En la primera reunión que tuvimos con Telepizza hemos llevado un dossier (anexo 2) con algunas opciones de los temas en que nos gustaría y podíamos ayudar a la empresa, bien como una pequeña bibliografía de cada uno de los miembros del grupo y de nuestro tutor. Oscar ha venido con nosotros a esta primera reunión, donde estuvimos con la Directora de Recursos Humanos de Telepizza, y dos responsables del departamento de comunicación. La responsable de RRHH nos ha comentado un poco acerca de Telepizza, donde se encuentran, los mayores retos en los últimos años de crisis económica, y los objetivos del departamento para el año de 2015-2016. Las responsables de comunicación nos han comentado algunos proyectos que habían intentado anteriormente para mejorar la comunicación interna la empresa, como por ejemplo la creación de una caja de recomendaciones donde los trabajadores podían dejar sus opiniones y sugerencias, pero que al final no ha tenido éxito ya que los mandos superiores de la empresa no tenían muy en cuenta dichas recomendaciones.

Esta primera reunión fue la fase más importante de nuestro proyecto, y creo que en general ha sido bastante positiva, ya que hemos seguido algunas reglas fundamentales en una primera reunión con un cliente. En primer lugar, hemos dejado que el cliente hable bastante más que nosotros, ya que esto nos da la posibilidad de entender sus retos, sus éxitos y la dinámica de la empresa. Hemos oído al cliente y tomado notas de todo lo que nos han comentado, lo que nos ha sido muy útil al largo del trabajo. Más aún, nos hemos comportado de manera profesional,

haciendo preguntas correctas y en el momento adecuado, y creo que hemos creado un entorno de confianza entre nosotros y Telepizza.

Por otro lado, muchos de los obstáculos que tuvimos al largo del trabajo han surgido por algunos errores que hicimos en esta primera reunión. Llego a esta conclusión no sólo haciendo una reflexión personal, sino también después de leer algunas informaciones que nos podrían haber ayudado a preparar mejor la reunión. Uno de los pasos que no hemos tenido en cuenta fue asegurarnos qué documentos e información Telepizza nos podría facilitar para ayudarnos con el trabajo. Me acuerdo que en esta primera reunión hemos quedado en mirar y tener acceso a uno u otro documento que al final no hemos tenido en cuenta para hacer nuestro trabajo. Tampoco hemos decidido con Telepizza exactamente cuándo volveríamos a tener una reunión, y aunque nos hemos quedado con las tarjetas de contacto de las tres responsables con quien tuvimos reunión, no hemos notado que las tarjetas solamente tenían el correo electrónico y no el teléfono, lo que ha dificultado el contacto con nuestro cliente, principalmente de una empresa con la dimensión de Telepizza. En esta misma reunión hemos decidido crear un correo específico para que pudiésemos contactar con nuestro cliente (tfmtelepizza@gmail.com), decisión que creo ha sido correcta, ya que de esta manera cualquier de nosotros tenía acceso a los correos que Telepizza nos ha ido enviando al largo de estos meses.

4. Elección de los temas a tratar

En la primera reunión que mantuvimos con Telepizza, hemos presentado en el dossier (anexo 2) las siguientes opciones de temas a tratar:

- Comunicación interna
- Plan de formación
- Diccionario de competencias
- Nóminas, compensación y estructura salarial
- Descripción de puestos
- Selección
- Encuesta de clima laboral

- Visión de marca
- Conciliación
- Encuestas de compromiso
- Procesos de Expatriación

Durante esa misma reunión, las responsables de Recursos Humanos y Comunicación nos han hecho saber que las áreas en que más necesitaban ayuda sería en la creación de una marca empleadora, ya que no tenían cuenta de LinkedIn, Twitter o Facebook corporativo, bien como en el área de comunicación interna, en especial la creación de una intranet o alguna herramienta en que pudieran llegar toda la información relevante de la empresa a todos sus empleados.

Teniendo estas opciones en cuenta, decidimos hacer una reunión comentando estos temas, y hemos decidido que estos proyectos nos parecían adecuados. El tutor nos ha comentado que estaba de acuerdo con los temas, y hemos informado a Telepizza que les ayudaríamos en estos proyectos y que estaríamos en contacto muy pronto con los primeros resultados de nuestra investigación.

5. Análisis crítico: lo que ha ido bien, y lo que podría haber ido mejor

En primer lugar me gustaría comentar que este trabajo me ha ayudado a entender la dinámica de la gestión de un proyecto. Aunque ya había trabajado en una consultoría anteriormente, el tipo de trabajo era muy diferente y no estaba tan enfocado en proyectos. Tener esta experiencia me ha sin duda ayudado a ponerme en el papel de un consultor y de un project manager, y a reflexionar principalmente en lo importante que es mantener una buena relación y comunicación con el cliente.

Desde mi punto de vista, creo que mi grupo en general ha trabajado bastante bien, y que uno de nuestros puntos fuertes fueron nuestra diversidad de personalidades, ya que cada uno aportaba algo diferente al trabajo: mientras algunos organizábamos y gestionábamos el rumbo del trabajo, otros cuestionaban las decisiones que íbamos haciendo de manera a que nuestras propuestas fuesen las mejores posibles. Por otro lado, creo que todos hemos sido profesionales y correctos

con nuestro cliente, algo fundamental no solo en cualquier trabajo, pero principalmente en un trabajo de consultoría. Creo también que hemos oído bien al cliente, y lo hemos tenido siempre en cuenta en todas nuestras propuestas y decisiones.

Por otro lado, la mejor manera de aprender es reflexionar ante nuestros errores, y creo que hemos cometido algunos. En primer lugar no hemos logrado mantener una comunicación fluida con nuestro cliente, por varias razones, ya que el tiempo de respuesta de profesionales que trabajan en una empresa con la dimensión de Telepizza no ha facilitado esta misma comunicación, pero por otro lado creo que es importante asumir nuestros errores y no culpar solamente a los demás, y en nuestro caso creo que deberíamos haber notado desde un primer momento que Telepizza solo nos había dado sus correos y no sus teléfonos; deberíamos también haber dejado más claro en nuestra primera reunión cuales serían los siguientes pasos y entender mejor cuales eran las expectativas de la empresa. En segundo lugar, aunque la experiencia de trabajar con Telepizza y visitar sus oficinas y tienda ha sido única, creo que si hubiéramos elegido trabajar con una empresa más pequeña, habríamos tenido más oportunidades de implantar las propuestas que hemos hecho, ya que sin eso nuestro trabajo ha quedado muy teórico.

PARTE II – Trabajo de Investigación

Las mejores estrategias de employer branding en empresas multinacionales

1. ¿Qué es el employer branding y cuál es su importancia?

“A company has a reputation in the market for its products and what it sells, but companies also have a reputation as employers.” Esto lo ha dicho Jason Seiden, un consultor Americano experto en employer branding para grandes empresas y empresas en gran crecimiento. El employer branding (o marca empleadora), es justo el atractivo que tiene una empresa en el mercado laboral. Este concepto es reciente, ya que hace no muchos años, para que un empleado pudiera saber cuál era la cultura de una empresa, la única manera que tenía de saberlo era dirigiéndose directamente a la empresa o hablando en persona con conocidos.

Con el crecimiento del internet y de las redes sociales, esto ya no es el caso, ya que muy fácilmente un posible candidato puede encontrar en internet informaciones buenas o malas de la reputación laboral de una empresa solamente con una búsqueda en google.

Creo que uno de los conceptos que más me han sorprendido en el master fue la idea de que el talento es un recurso cada vez más escaso. Mi generación tendrá para siempre la memoria de lo difícil que es encontrar trabajo estable tras terminar los estudios, y muchos hemos visto a familiares y amigos que se quedaron sin trabajo de un momento para el otro, así que la idea de que el talento es cada vez más escaso, en un primer momento, no nos ha parecido correcto. Pero la verdad es que cuando dejamos nuestras experiencias personales fuera y pensamos en lo difícil que es para una empresa española encontrar talento que no se haya ido fuera, que tenga las calificaciones necesarias, y que sobretodo, encaje con la cultura de la empresa, el número de opciones es bastante limitado. La solución a este problema es sin duda el employer branding, ya que una empresa tendrá muchos más candidatos si su marca empleadora es fuerte.

2. ¿Cómo desarrollar el concepto de marca empleadora en una empresa multinacional?

Es imposible que una empresa empiece a tener una marca empleadora, ya para no decir una fuerte marca empleadora, de un día para el otro. Como todo en una empresa, esto es un proceso largo con varias fases y donde es necesaria la colaboración de muchos departamentos y stakeholders en la empresa.

1. Tener el apoyo del equipo ejecutivo de la empresa

Este es el primer y el más importante paso, ya que la marca empleadora es mayor que el departamento de recursos humanos y es necesario que las personas trabajen conjuntamente para comprender esto (House, 2007). Además, en una empresa multinacional, es muy importante que el equipo ejecutivo esté de acuerdo e incluso apoye abiertamente la importancia del employer branding, ya que de esta manera todo el proyecto tendrá más visibilidad.

2. Fase conceptual

En esta fase se hará un estudio y análisis de la marca empleadora para determinar la posición del empleado y fijar su nivel de identificación con la marca corporativa que existe en el momento. Es también importante tener en cuenta algunos otros factores, como las diferencias culturales de los empleados de empresa cuando estos se encuentran en países diferentes, la cultura de la empresa y los objetivos de la misma a corto y largo plazo.

3. Fase de diseño

En esta fase se diseña la estrategia teniendo en cuenta la identidad empleadora, la estrategia empresarial, estado de la marca corporativa, la cultura de la empresa, y el número de empleados y su localización.

4. Fase de implementación y comunicación

En esta fase es muy importante que se haga una buena comunicación de la nueva marca empleadora de la empresa. Por ejemplo, en Vodafone, el equipo responsable por el proyecto ha

incentivado a que todos los empleados cambien su foto de capa de LinkedIn por una imagen de Vodafone.

5. Fase de evaluación

En esta fase se hace la medición del impacto del proyecto y de la nueva marca empleadora. Una marca del empleador fuerte tiene una proposición de valor que es comunicada por acciones y comportamientos de la compañía y no solo palabras. La marca del empleador se refleja también en las acciones y conductas de sus líderes y se ve afectada por las políticas, procedimientos y prácticas de la firma (Ballester y de Chernatony, 2005).

3. Los errores más comunes que hacen en las empresas multinacionales

Llegado a este punto, una empresa ya tiene su nueva marca empleadora implementada, comunicada y el apoyo del equipo ejecutivo por detrás. Desafortunadamente, hay muchas empresas que hacen varios errores después de todo este proceso.

1. “Research has also shown that corporate stories adopting a single ‘voice’ and which are unresponsive to internal and external stakeholders, quickly become the object of less flattering interpretations and a dynamic process of refinement” (Martin, 2011)

Uno de los principales errores que las empresas multinacionales cometen es adoptar una medida que encaje con todos sus empleados, sin tener en cuenta las diferencias culturales de los stakeholders internos y externos. Con este método, el trabajador va a sentir que la empresa le está diciendo lo que tiene que escribir, pensar o compartir en las redes sociales, y esto es algo que es muy importante evitar.

2. “What works in one organisation or one industry sector may be quite different from what works in another.” (Martin, 2011)

Todos ya hemos oído lo bueno que es el employer branding en Google, y muchas empresas multinacionales pensarían que ya que a ellos les ha funcionado, ¿por qué no copiar y hacer lo

mismo? Pero en realidad, incluso dos empresas en el mismo sector tienen culturas, historias, objetivos y trayectos diferentes, así que es importante tener en cuenta todos los factores que hemos indicado arriba en la fase de diseño para que la empresa y sus trabajadores acepten de manera fluida la nueva marca empleadora.

4. Algunos trucos para un employer branding de éxito

La consultoría de recursos humanos Michael Page tiene en su página web los pasos que se deben seguir para que los potenciales candidatos se sientan entusiasmados, y no alarmados, cuando piensen en la idea de pertenecer a una empresa:

a) Tener una buena presencia online

Es en este punto que las redes sociales son la estrella del employer branding. La visibilidad y transparencia de una empresa son hoy en día dos características fundamentales principalmente para los jóvenes talentos que una empresa quiere contratar. Es también una herramienta muy importante para animar a los empleados que ya se encuentran en la empresa, ya que de esta manera pueden sentir que su empresa sigue innovando y están al día de las novedades de la misma.

b) ¿Es la empresa de verdad una buena compañía donde se trabajar?

Antes de empezar el diseño de la estrategia de employer branding, es importante preguntarse si la empresa es de verdad considerada una buena empresa donde se trabajar por sus empleados. Los trabajadores actuales y anteriores de la empresa son los mejores embajadores de la misma, así que si estas personas comparten en internet a menudo lo malo que es trabajar en una empresa, es importante que la compañía intente entender el porqué. Las encuestas de satisfacción son la herramienta más adecuada para entender los sentimientos de los trabajadores hacia la empresa.

c) Definir la cultura y los objetivos de la empresa

¿Qué es lo que mantiene los empleados motivados y diferencia una empresa de un competidor? Las respuestas a estas preguntas son las razones por la cual los candidatos van a querer trabajar para una empresa. Puede que sea por el entorno de innovación continua y oportunidades de entrenamiento y desarrollo únicas, o que los empleados no trabajen en su cumpleaños. Cuando la empresa sepa realmente lo que es, y lo que ofrece, podrá pasar a diseñar la mejor estrategia de employer branding.

d) Analizar las herramientas disponibles

Hay centenas de redes sociales y rutas diferentes a seguir en una estrategia de employer branding, y no es práctico utilizarlas todas. Es importante analizar las herramientas disponibles, bien como el mensaje que queremos transmitir a nuestra audiencia, y decidir cuál es el conjunto de herramientas que ayuda a fortalecer la marca de la empresa. Algunos recursos que potenciales candidatos usan para aprender más acerca de una empresa son:

- LinkedIn
- Facebook
- Twitter
- Blogs (tanto corporativos como individualmente autorizados)
- La página web de la empresa

En el próximo punto voy a dar a conocer algunas de las mejores estrategias de employer branding en algunas de estas redes sociales.

e) Asociar la responsabilidad del employer branding a una persona/departamento

Aunque una buena estrategia de marca empleadora es normalmente el resultado de la colaboración entre diferentes departamentos (marketing, recursos humanos, comunicación, entre otros), la responsabilidad total del proyecto debería de estar en una persona o departamento específicos de manera a asegurar la consistencia del mismo.

f) Mensajes consistentes

La experiencia de la marca empleadora que se comparte con un grupo de recién licenciados será diferente a la que se comparte a nivel directivo, así que es importante elegir cual es la mejor herramienta y mensaje para cada audiencia. Segmentar nuestra audiencia y hablar con cada uno en grupos, y no como en todo, puede ser beneficioso ya que algunas informaciones pueden ser irrelevantes para la mayoría, pero no para un grupo en específico. Así mismo es importante recordar que el objetivo del employer branding es que sea para toda la organización, así que hay que estar seguros que el tono y mensaje son consistentes y relevantes.

g) Enseñar los mejores puntos

Aunque las redes sociales sean un lugar fantástico para compartir como es la vida en la empresa, es importante demostrar, por ejemplo, porque la empresa es un empleador de referencia. Al revés de solo decir esto, la empresa deberá enseñar a la audiencia videos, estudios, entrevistas con empleados y otros de manera a probar con acciones lo que dice con palabras. En el próximo punto enseñaré algunos ejemplos reales de empresas que siguen esto a menudo.

h) Gestionar la negatividad

Al encorajar interacción y comentarios, las opiniones que una empresa va a recibir online no serán todas positivas. Es importante reconocer las opiniones negativas en los foros donde se han recibidos estos comentarios y seguir con una actitud positiva, indicando los pasos que la empresa va a seguir para mejorar la situación. El único feedback negativo que se aconseja a eliminar son mensajes basura sistemáticas o ataques que no son verdad y son hechos para atacar a la empresa o a alguien a nivel personal (llamado trolling).

i) Medir el éxito

Los beneficios de un abordaje consistente a las redes sociales como herramientas de employer branding no serán medibles de un día para el otro, pero es posible implementar un proceso que mida el éxito de la estrategia de la empresa. Google analytics es una herramienta muy útil para medir la presencia online de una empresa.

5. Las mejores estrategias de employer branding en empresas multinacionales

Aunque uno de los mayores errores que se puede cometer es copiar tal cual una estrategia de una empresa a otra completamente distinta, también es verdad que aprender de lo que los demás han hecho bien puede ahorrar mucho tiempo y dinero a una empresa. Lo importante es tener en cuenta que algunos puntos tendrán que ser adaptados a la estrategia y cultura de la empresa que quiere crear una nueva marca empleadora.

Estos son algunos de los mejores ejemplos de employer branding, y las empresas donde podemos encontrarlo:

1. La diferenciación extrema: un bonus para que se vayan de la empresa

Zappos es una empresa online especializada en la venta de ropa y zapatos. Hasta aquí puede parecer una empresa como cualquier otra, pero los responsables de recursos humanos de la empresa tienen orgullo en que no necesitan de gastar dinero en publicitar sus vacantes, ya que tienen una cola de candidatos interesados en esas posiciones.

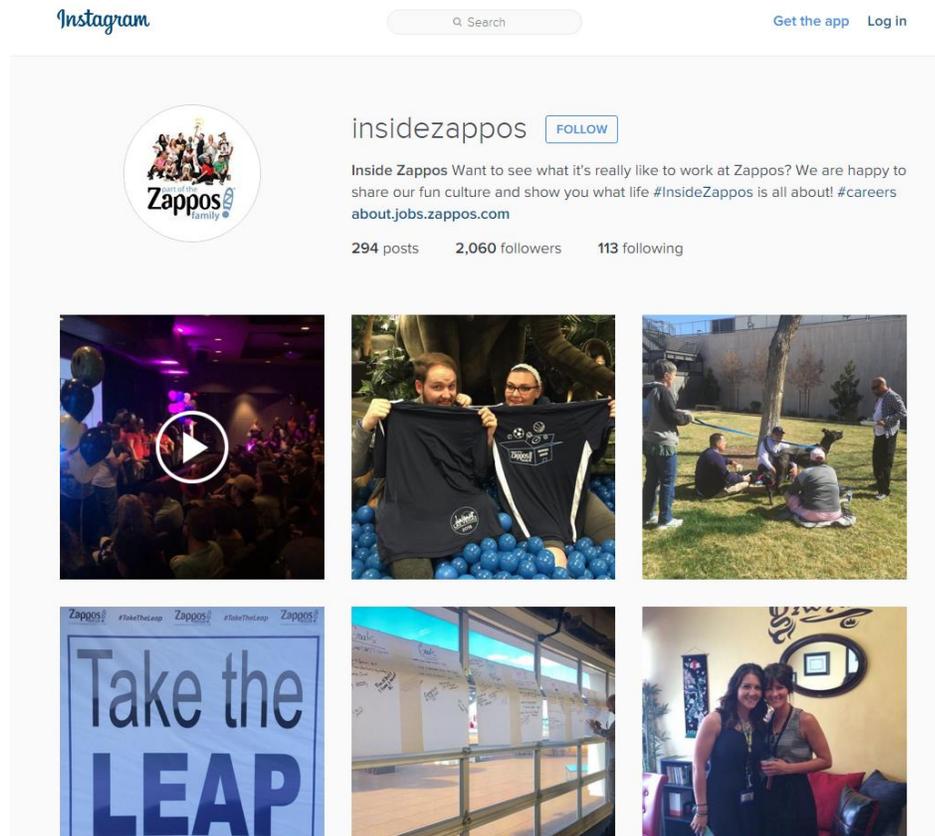
Según Stacy Zappas, Employer Branding Specialist de Zappos, “My number one tip is to try to give candidates an insider’s perspective into the company... a peek behind the curtain. Be authentic, transparent and paint an accurate picture of what life at your company is really like. That’s what prospective employees really want to see!”

Zappos consigue crear este entorno de transparencia y realidad a través de dos principales medidas. En primer lugar, la empresa ofrece a todos sus empleados que terminan el período de entrenamiento en la empresa un bonus de 2000\$ para que se vayan de la empresa antes de que empiecen sus funciones. Este bonus queda disponible durante todo el entrenamiento e incluso algunas semanas después de que empiecen sus funciones. El objetivo de esta práctica es que de este modo Zappos se asegura de que todos sus empleados creen en la estrategia de la empresa a largo plazo y creen de verdad que esta es la cultura adecuada para ellos.

Por otro lado, y de manera a que los candidatos tengan la experiencia de “look behind the curtain”, las redes sociales son fundamentales.

2. Uso de las redes sociales para atraer a candidatos

De manera a enseñar a los candidatos la verdadera cultura de Zappos, la empresa ha creado una página en Instagram, una de las mayores redes sociales del momento, donde comparten imágenes del día a día de la empresa, del gimnasio que tienen en la empresa, y de fotos divertidas que se encuentran en línea con la cultura de Zappos.



Otro ejemplo del uso de las redes sociales para atraer a posibles candidatos es de Microsoft, que comparte en su página de Instagram fotos de sus oficinas, equipos, de premios, entre otros. El objetivo de esta práctica es la posibilidad de dar a conocer a los posibles candidatos como es la vida de un trabajador de Microsoft.

Algunos otros ejemplos de empresas que usan Instagram como herramienta de employer branding son:

- Starbucks (8696 seguidores)
- Marriot (1074 seguidores)
- Salesforce (1101 seguidores)
- Amtrak (1747 seguidores)

Además de Instagram, Twitter es también hoy en día una de las mejores maneras de dar a conocer la vida en una empresa.

Uno de los ejemplos que me ha parecido más interesante es de la big four PwC. La empresa usa Twitter como una manera de dar a conocer a los potenciales candidatos, principalmente jóvenes, como es la vida en PwC. Suelen compartir videos de actuales trabajadores de la empresa, noticias relevantes y ofertas de trabajo.

3. La importancia de la oficina y de zonas de ocio en el employer branding

Hoy en día la importancia de la oficina en la productividad y día a día de una empresa es muy reconocida. Ya se han comprobado con varios estudios que las empresas que han adoptado la estrategia de “open office”, u oficina abierta, tienen un aumento en la productividad, cooperación entre trabajadores e incluso creatividad en la empresa.

Pero, a nivel del employer branding, no hay casi ningunos estudios que relacionen una buena marca empleadora con el tipo de oficina o cantidad de zonas de ocio que una empresa tiene. Así mismo, es posible notar que muchas de las empresas multinacionales que son consideradas de referencia a nivel de marca empleadora, son también las que tienen las oficinas más abiertas, diferentes y con mayor número de actividades y zonas de ocio. En mi opinión esto tiene mucho que ver con el nivel de productividad y felicidad que los empleados tienen en un entorno abierto y donde se siente que la empresa se preocupa por el bien estar de sus empleados.

Además del espacio físico, la posibilidad que tienen los trabajadores de tener horarios flexibles o trabajar desde casa es también una estrategia que puede mejorar la marca empleadora de una empresa. En mi opinión, hoy en día, esto ya no es una estrategia de diferenciación, sino una estrategia que debe de ser usada siempre y cuando encaje con la cultura de la empresa, ya que un empleado que esté acostumbrado a tener horarios y local de trabajo flexibles muy difícilmente se cambiará a una empresa donde no tenga estas opciones.

3.1 Ejemplos reales de oficinas y zonas de ocio que mejoran la marca empleadora



Escalada en Adobe Systems



Sala de reunión abierta en Capital One Financial, que ayuda a promover la transparencia y colaboración



El jardín secreto al aire libre de Google en Londres, con wifi para que los trabajadores puedan seguir trabajando



Una manera diferente de cambiar de piso en Google en Zurich



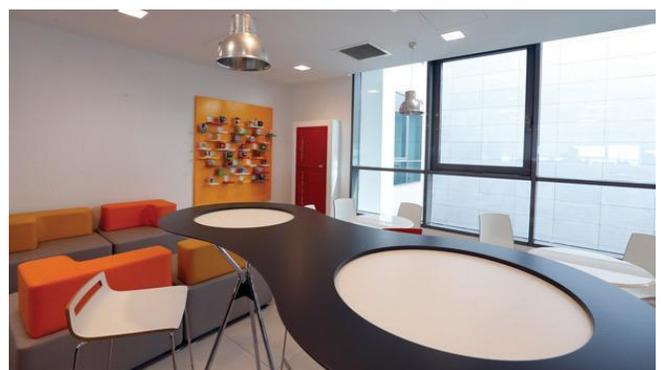
Los trabajadores de Riot Games pueden trabajar mientras juegan, a cualquier hora del día



Sala de juegos de Twitter



Piscina de pelotas en Zappos

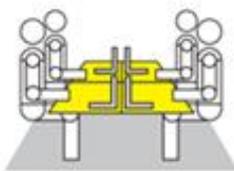


Oficina con luz natural y espacios abiertos en Vodafone Malta

Todas las empresas que he indicado arriba son referencias en la marca empleadora, y más aún, se encuentran en las 100 mejores empresas para trabajar en sus respectivos países. Creo que esto es una evidencia de que la creación de oficinas que incentiven al ocio y al bien estar es fundamental para cualquier empresa que tenga la ambición de mejorar su marca empleadora.

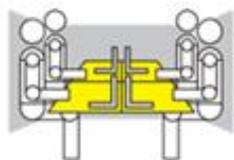
Así mismo, es importante tener en cuenta que una oficina no es solo un espacio ni para trabajar, ni para relajar, sino una mezcla de los dos. Los empleados de una empresa pasan más tiempo a la semana activos en su lugar de trabajo que en su propia casa, así que es muy importante combinar productividad con un buen ambiente laboral. Para lograr este objetivo, es importante seguir los siguientes pasos:

- Optimizar el espacio: proporcionar una diversidad de espacios que faciliten la colaboración y la concentración de los trabajadores. Entre los diferentes tipos de espacios podemos encontrar:



Espacios abiertos

Un espacio de trabajo abierto para más de 10 personas, adecuado para actividades de colaboración que necesitan relativamente poca concentración.



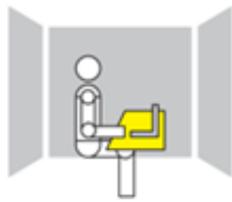
Espacios para equipos

Un espacio semi cerrado para entre dos a seis personas; adecuado para trabajos en equipo donde es necesaria comunicación interna frecuente y un nivel de concentración mediano.



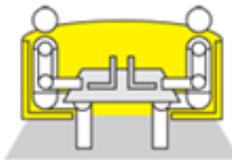
Cubículo

Un espacio semi cerrado para una persona, adecuado para actividades donde es necesaria un nivel de concentración y interacción con los demás mediano.



Oficina privada

Un espacio de trabajo cerrado para una persona, adecuado para actividades confidenciales, que exigen mucha concentración o que incluyen pequeñas reuniones a menudo.



Salón de trabajo

Una sala de trabajo estilo salón para entre dos a seis personas, adecuado para actividades cortas que exigen colaboración.

Una empresa puede elegir, teniendo en cuenta el espacio que tiene disponible, el número de trabajadores, y la cultura que quiere promover en la empresa, solamente una de estas opciones para todos sus espacios de trabajo, o una mezcla de todos estos tipos. La última opción proporciona a la oficina una variedad de espacios para situaciones diferentes, lo que irá permitir un mayor bienestar del empleado, y por lo tanto, una posible mejoría del employer branding en la empresa. Una estrategia que Vodafone usa es que además de tener varios tipos de salas de trabajo y reuniones, tiene también varios tipos de sillas y mesas. De esta manera es posible crear espacios diferentes en una misma oficina que encajen con varios tipos de personalidades y de reuniones.

- Desarrollar el talento: al disponer de espacios que faciliten encuentros improvisados, personas de diferentes departamentos tendrán más facilidad en compartir ideas, sugerencias y opiniones, llevando a un desarrollo del potencial de estos empleados.
- Promocionar la marca y la cultura de la empresa: en las zonas de descanso y de ocio se podrán organizar actividades que enseñen a los empleados las últimas novedades de la marca y la cultura de la empresa.
- Mejorar el bienestar de los empleados: al fomentar la sociabilización entre los empleados el bienestar de los mismos mejorará.

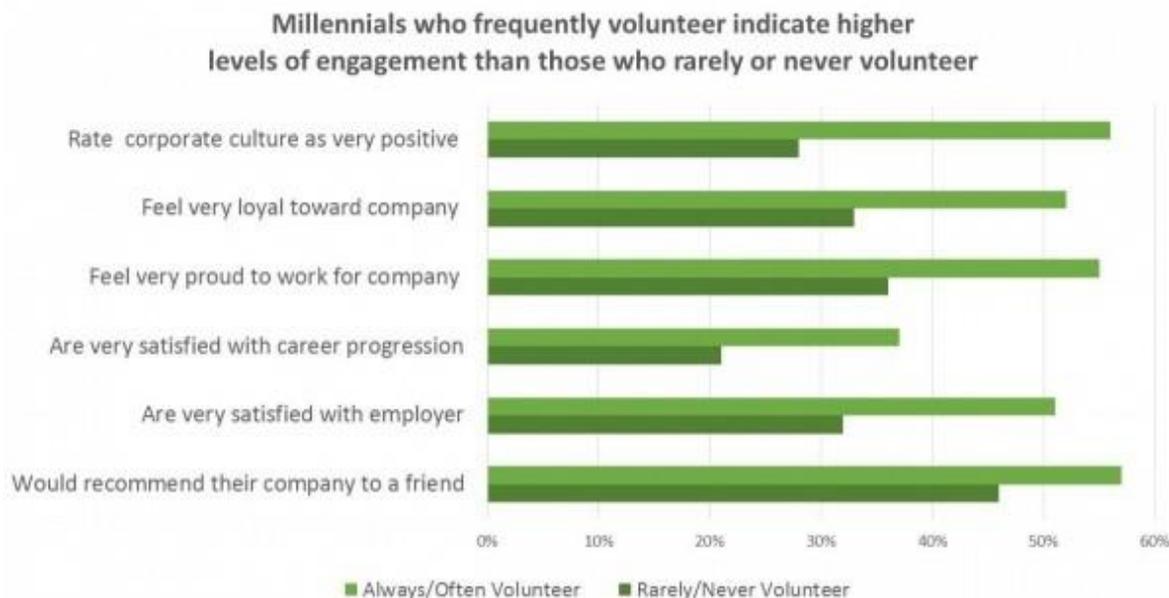
4. El voluntariado corporativo

Según Vilma Rodríguez Fernández, consultora de PeopleMatters, una consultoría de recursos humanos presente en España, “el voluntariado corporativo se refiere al esfuerzo coordinado y constante que realizan diversas organizaciones para apoyar y fomentar la participación de sus empleados en acciones sociales y comunitarias dentro de la localidad en donde operan.”

Los programas de voluntariado corporativo pueden ser fomentados y organizados tanto por los empleadores como por los propios empleados, que ven posteriormente respaldadas estas iniciativas por sus organizaciones, y pueden tener un carácter informal o una estructura concreta.

4.1 Ventajas hacia la marca empleadora

El voluntariado corporativo es una manera de involucrar a los empleados en la cultura de la empresa, pero más aún, en la comunidad que la empresa tiene la capacidad de impactar. Con el voluntariado corporativo, la empresa tiene la oportunidad de dar a la comunidad su marca o sus servicios, pero también el trabajo y empeño de sus trabajadores.



Source: Deloitte Volunteer IMPACT Survey

Como podemos verificar por el gráfico, la generación de los millenials que practica voluntariado tiene un mayor nivel de compromiso hacia la empresa que un trabajador joven que casi nunca o nunca hace voluntariado corporativo.

Un caso real de voluntariado corporativo con una enorme tasa de éxito es de la empresa de telecomunicaciones EE. La empresa ha creado un programa de voluntariado corporativo donde los trabajadores de la empresa pueden prestar servicios técnicos a personas que no tienen muchos conocimientos tecnológicos y digitales en un entorno amigable. La empresa ha indicado que solo en 2014 la empresa ha ayudado a 6000 personas a hacer algo online por primera vez.

Además de los enormes impactos sociales que este programa ha tenido en la comunidad, EE reporta que este voluntariado corporativo ha tenido los siguientes impactos en el negocio:

- Ha generado la respuesta más positiva en las redes sociales de siempre de la empresa, con más de 9.9 millones de referencias online al proyecto y a la empresa.
- Las actividades de relaciones públicas de la empresa han generado un valor mediático de más de 711 millones de libras con más de 250 puntos de cobertura.
- Ha mejorado significativamente el compromiso y motivación de los empleados de las tiendas de EE, y ha aumentado el número de voluntariados de 500 para 3000.

Estos resultados nos demuestran que este programa ha tenido un impacto en la marca empleadora, ya que a través del mismo los potenciales candidatos a EE han tenido una pequeña idea de lo que es trabajar en la empresa y el tipo de actividades que podrían realizar como empleados de la misma.

4.2 Características del voluntariado corporativo

Para que un programa pueda ser considerado como voluntariado corporativo debe de tener las siguientes características:

- a. Tener carácter altruista y solidario.

b. No existir contraprestación económica a los voluntarios, aunque es posible el reembolso de los gastos que el desempeño de la actividad voluntaria ocasione.

c. Tiene que realizarse libremente.

d. Desarrollarse a través de organizaciones privadas o públicas y con arreglo a programas o proyectos concretos.

Según VolunteerMatch (traducción de HacesFalta.org), son nueve las claves hacia el éxito de un programa de voluntariado corporativo:

- Diseñar una estrategia global del programa: Esta debe incluir una misión, visión y objetivos, y definir el enfoque, la conexión con la marca y un plan.
- Branding: Un programa con “marca” puede emocionar e inspirar a la acción si está alineado con los objetivos generales de la empresa y su imagen de marca.
- ONG: Identificar las entidades sin fines de lucro que se alinean con los objetivos de la empresa ayuda a aumentar el impacto del programa.
- Comunicación Interna y Externa: La comunicación con el público clave es importante para lograr los objetivos del programa. Un plan efectivo incluye mensajes clave, los objetivos, las tácticas, y un horizonte temporal que deben ser adaptados según el público al que se dirijan.
- Reconocimiento e Incentivos: El reconocimiento a los empleados les ayuda a percibir el valor de su contribución y fomenta la participación continua en el programa. Es importante que el reconocimiento y los incentivos sean únicos para cada empresa, ya que cada una tendrá su propia cultura y un determinado presupuesto.
- Evaluación y Medición: La medición de cómo un programa impacta en la empresa y la comunidad solo es posible mediante la evaluación y el análisis. Se debe identificar qué métricas son las que tienen más relevancia para el programa y sólo a continuación, se

podrá analizar la forma en que el programa impacta sobre los objetivos sociales y de negocio.

- Participación de la dirección: La participación de la alta dirección y de los equipos intermedios ayuda a que los programas de voluntariado se integren más profundamente en la cultura de una empresa. También es la forma de que éstos comprendan el impacto del voluntariado gracias al *teambuilding* que se genera o el desarrollo de habilidades de sus empleados. Además provocará el acercamiento entre todos niveles de empleados.
- Organización y Formación: Centrarse en la implementación del programa y el crecimiento permite la ampliación de los programas de manera más eficiente. Un factor clave en la estructura organizativa es la delegación de responsabilidades entre los gestores del programa, ejecutivos, áreas funcionales y de otros grupos dentro de la organización.
- Voluntariado basado en habilidades: Un programa de voluntariado basado en habilidades, debería basarse en las habilidades únicas de los empleados de una empresa (o aprender otras nuevas) como base para crear un mayor compromiso e impacto.

4.3 Tipos de voluntariado corporativo

Aunque este listado puede ser interminable, algunos de los tipos de voluntariado corporativo son:

- Eventos únicos
- Programas de tiempo completo
- Programas en equipo
- Mentoring y coaching
- Programas de voluntariado globales
- Intercambios internacionales
- Entre otros

Como he comentado arriba, lo más importante es que el tipo de voluntariado que se elija encaje con la cultura de la empresa y la comunidad que se pretende impactar.

5. *Buenos beneficios y compensación*

Cuando una empresa da a sus trabajadores beneficios que no podrían conseguir en casi ninguna otra empresa, esto hace con que los trabajadores se sientan más contentos, recompensados, y que piensen varias veces si quieren de verdad salir de una empresa que les proporciona ese nivel de condiciones de trabajo. Todo esto hace con que la marca empleadora de una empresa sea más fuerte.

Algunos de los mejores ejemplos de beneficios corporativos son:

1. Licencias pagadas de maternidad y paternidad

Netflix ofrece un año de licencia pagada de maternidad y de paternidad, y también permite que los padres regresen a tiempo parcial o completo y que tomen tanto tiempo libre como necesario durante el año.

2. Tiempo libre pagado

REI, una empresa de ropa y deportes, anima a sus empleados a salir de la oficina, ofreciéndoles dos días libres al año, llamados “Yay Days” al año para disfrutar de su actividad favorita en exteriores.

3. Tiempo pagado para voluntariado

Los empleados de Salesforce reciben seis días de trabajo voluntario pagado al año, así como 1,000 dólares anuales para donar a una organización benéfica de su elección.

4. Opciones de planificación familiar.

Spotify ofrece seis meses de licencia parental remunerada, más un mes de opciones de trabajo flexibles para los padres que regresan a la oficina. La compañía también cubre los costes de la congelación de óvulos y de tratamientos de fertilidad.

5. Viernes libres.

Los empleados del WorldWildlife Fund se toman un viernes libre cada dos semanas, también conocido como “Viernes de Panda”.

6. Estipendio para viajes.

Airbnb, el mejor lugar para trabajar según Glassdoor en 2016, ofrece a sus empleados un estipendio anual de 2,000 dólares para viajar y hospedarse en un sitio enlistado en el sitio de Airbnb en cualquier parte del mundo.

7. Reembolso de créditos estudiantiles.

PwC ofrece a sus empleados 1,200 dólares anuales para el pago de sus créditos estudiantiles.

8. Apoyo parental.

Pinterest tiene un enfoque único sobre la política de licencia parental, ofreciendo tres meses pagados, más un mes adicional a tiempo parcial, así como dos sesiones de asesoramiento para crear un plan para volver a la oficina.

Todos estos ejemplos los podemos encontrar en noticias y en las redes sociales, lo que hace que un potencial candidato a estas empresas tenga una pequeña idea de lo que es trabajar en estas empresas, y se sienta motivado a candidatearse a la misma.

6. Conclusión

Con este trabajo de investigación he intentado demostrar algunos de los mejores ejemplos de employer branding por todo el mundo. Me ha parecido importante tener ejemplos de todo tipo de empresas multinacionales, y de todo tipo de sectores, ya que hay una tendencia hoy en día a dar ejemplos de lo que hacen las grandes empresas tecnológicas de EEUU, como Google y Facebook, que tienen sin duda una marca empleadora muy bien desarrollada y son una referencia a nivel de recursos humanos, pero existen muchos otros buenos ejemplos que he intentado demostrar en este trabajo.

El employer branding es hoy un día no solo la solución para la guerra del talento, sino un paso natural que las empresas tienen que dar de manera a seguir teniendo en sus plantillas los mejores y más motivados empleados.

7. Bibliografía

http://www.foundationcoalition.org/publications/brochures/effective_decision_making.pdf

Management Consulting: A Guide to the Profession, 4th edition, 2002. Milan Kubr, International Labour Office.

<http://www.forbes.com/sites/matthunckler/2015/01/29/employer-branding-strategies/#4998de9a71b5>

Martin, G. (2011). Employer branding – time for some long and ‘hard’ reflections?. CIPD Research Report, CIPD, London

<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employer-brand.aspx>

http://www.greatplacetowork.co.uk/storage/documents/Publications_Documents/Zappos_-_How_Zappos_Creates_Happy_Customers_and_Employees.pdf

<http://www.blogging4jobs.com/social-media/top-10-companies-using-instagram-for-employer-branding/#7PyQKaE9RzYKHRID.97>

<http://www.michaelpage.co.uk/employer-centre/attraction-and-recruitment-advice/positive-employer-branding-through-social-media>

<http://www.shrm.org/publications/hrmagazine/editorialcontent/2015/0415/pages/0415-open-office.aspx>

<http://fortune.com/2015/03/06/coolest-offices/>

<http://www.planning-office-spaces.com/meeting-spaces.html>

http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1112_Comunicacion.pdf

<http://www.hacesfalta.org/noticias/detalle/?IdPost=3977>

<http://www.travelwithmission.com/employee-volunteering/fight-for-the-best/>

<http://www.workplacefocus.co.uk/article/why-companies-should-get-serious-about-employee-volunteering>

<https://www.vodafone.co.uk/cs/groups/public/documents/webcontent/vftst162224.pdf>

<http://www.forbes.com.mx/221335-2/>

<http://blog.rei.com/social/rei-employees-get-outside-and-play-with-yay-days/>