

Quédate conmigo o cómo conseguir que mi empresa sea la mejor para trabajar

Ana Amigo

Periodista.

Capital Humano, Nº 317, Sección Selección y Evaluación, Febrero 2017

El concepto Employer Branding nació en EE.UU. a finales de los años 80 cuando se empieza a hablar de la necesidad de buscar talento, pero no llega a España hasta el año 2000 cuando surgen las primeras tensiones en el mercado laboral. Hoy el concepto de Employer Branding empieza a estar superado por el 'Employer Branding digital'. La experiencia del candidato ya es digital por lo tanto la marca como empleador también debe serlo. Además, el Employer Branding digital ya no es cosa de las grandes empresas. MSD, Securitas Direct, Accenture y Banco Sabadell explican cómo entienden este concepto y lo que hacen para aplicarlo.

¿De verdad existe la mejor empresa donde trabajar? Con esta pregunta Miriam Aguado, gerente de PeopleMatters, dio la bienvenida a los asistentes a la jornada '10 conversaciones sobre Employer Branding', organizada por PeopleMatters y celebrada recientemente en la sede madrileña de Cepsa. La jornada reunió a representantes de los principales rankings y monitores de Employer Branding, como Merco Talento y Universum, y la certificadora Top Employers Institute, así como de la Escuela de Negocios ESIC, de la CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas) y de la Universidad Europea de Madrid.

Durante la primera parte de la jornada participaron, entre otros, el director de Recursos Humanos y Organización de Cepsa, Carlos Morán; el socio director de PeopleMatters, Alfonso Jiménez; el director ejecutivo de Recursos Humanos en España y Portugal de MSD (Merck, Sharp & Dohme), Alfonso Mostacero; la consultora senior de PeopleMatters Alejandra Díaz; la directora de Cultura de Gas Natural Fenosa, Carmen Fernández; el International Business Development Manager de Universum, Rafael Garavito; el director de Recursos Humanos de Securitas Direct, Sergio Moreno y el director de Comunicación de la compañía, Javier Serrano; la responsable de Recursos Humanos de Santander España, Carmen Rodríguez; el director de Marketing Corporativo de MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), Alfonso Garrán; el responsable de Employer Branding de Accenture en España, Portugal e Israel, Reyes Sanz; la senior manager de PeopleMatters, Miriam Aguado; y Carlos Crespo, consultor de la firma.

Ya en la segunda parte intervinieron, entre otros: el Sales Manager Iberia de LinkedIn, Borja Vara; el director de Recursos Humanos de Altadis, Luis Blas; el country manager para España del Top Employers Institute, Salvador Ibáñez; el director de Employer Branding de Banco Sabadell, Emilio Pascual; la manager de PeopleMatters, Olga Rincón; la directora de Operaciones de Recursos Humanos de Accenture en España, Portugal e Israel, Amparo Boria; el director del Departamento de Marketing de ESIC, José M^a Cubillo; la responsable de Atracción de Talento y Movilidad de Cepsa, María de Santos; el Leadership & Development manager de Heineken España, Pablo Flores; la secretaria técnica del Grupo de Empleo de la CRUE Asuntos Estudiantiles, Lourdes Sarmiento; y la decana de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la Universidad Europea de Madrid, Almudena Rodríguez Tarodo.

TAN SENCILLO COMO ESCUCHAR Y COMUNICAR

Carlos Morán, Director de Recursos Humanos de CEPSA, abrió la jornada asegurando que "es fundamental escuchar y comunicar para poder convertir una empresa en el mejor lugar donde trabajar. Hay que escuchar a los empleados, a los proveedores, a la sociedad, y comunicar no sólo a nivel institucional sino consiguiendo también que nuestros propios empleados sean los embajadores de nuestra compañía".

Pero ¿qué es el Employer Branding? PeopleMatters entiende por Employer Branding el conjunto de estrategias, políticas, iniciativas y herramientas que se utilizan para posicionar y gestionar la marca de una compañía como elemento de atracción y retención de las personas. Ante esta definición nos podemos preguntar si realmente en un mercado laboral como el que nos encontramos en España en estos momentos, con una altísima tasa de paro, es necesario posicionar la marca para atraer talento. "Las empresas pueden caer en el error de pensar que no es necesario, que el talento vendrá por sí solo y que permanecerá en la empresa ante el miedo a la incertidumbre en el exterior", dice Miriam Aguado.

Pero, nada más alejado de la realidad. A su juicio, si bien los datos hablan por sí solos y nos encontramos con la

mayor tasa de paro de Europa, después de Grecia, y un paro juvenil que ronda el 50 por ciento esto no significa que las empresas puedan relajarse, ya que son más los factores que influyen en la atracción del talento, especialmente el cambio de valores y de prioridades en las nuevas generaciones.

Los 'milenials' ya se ha incorporado al mercado laboral y en los próximos cinco o seis años lo hará la llamada Generación Z. Se trata de jóvenes nacidos entre 1980 y 2010, los primeros llamados 'nativos digitales', los segundos 'super nativos digitales', con unas características totalmente diferentes a las de las generaciones que les precedieron. Se definen por ser especialmente optimistas, con espíritu emprendedor y muy exigentes a la hora de buscar una empresa en la que trabajar. Valoran el ambiente, el trabajo el equipo, la flexibilidad, la libertad para trabajar y tomar decisiones así como las posibilidades de desarrollo que ofrezca la empresa. Por otro lado, buscan identificarse con los valores de la organización centrados sobre todo en la ética y la solidaridad. Por su parte piensan que pueden aportar a las compañías una nueva forma de trabajar, más horizontal y global, a la vez que pueden enfrentarse a cualquier reto tecnológico ya que la tecnología forma parte de su vida.

Pero es una generación escasa, al margen de los 'milenials' que ya se están incorporando a las empresas, la Generación Z no son más de 2.600.000 jóvenes aproximadamente repartidos además de forma muy desigual en el territorio español. Ante esta situación, las empresas no pueden demorar más el tomar medidas para tratar de reclutar a los mejores y así lo están ya haciendo y podemos contar con buenos ejemplos de ello como los casos que analizaremos en este reportaje.

EXPERIENCIA CORTA PERO INTENSA

El concepto Employer Branding nació en EE.UU. a finales de los años 80 cuando se empieza a hablar de la necesidad de buscar talento, pero no llega a España hasta el año 2000 cuando surgen las primeras tensiones en el mercado laboral. Es ya con el siglo XXI cuando el concepto se extiende por Asia y por el Pacífico ya que con el despegue económico de la zona las compañías empiezan a ver la necesidad de atraer talento. Hoy en día ya es un concepto global y la lucha por convertirse en 'la mejor empresa donde trabajar' ya ha comenzado.

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, considera que en un entorno global como en el que nos encontramos, y cada vez más competitivo, cobra todavía más importancia poder contar con los mejores profesionales, atrayendo el talento que necesita el negocio en cada momento y generando compromiso entre los empleados. Es por ello que las empresas deben ser capaces de identificar cuáles son sus atributos específicos y diferenciales que pueden ofrecer a un futuro candidato que le identifiquen como una 'compañía especial' y que consigan atraer y retener al talento, que la marca de la empresa se "viva con pasión" y se consiga el máximo compromiso de las personas. "Invertir en Employer Branding es sin duda una inversión de futuro. Contar con los mejores es una ventaja competitiva", dice Alfonso Jiménez, que matiza: "Los mejores no son sólo los que más conocimientos y habilidades tienen, sino los que ponen el corazón en la empresa".

El siguiente paso en Employer Branding ya ha llegado y es hablar en Employer Branding en clave digital. Hoy el 42 por ciento de los candidatos buscan empleo de forma on line y un 64,7 por ciento lo hacen a través del móvil. "La experiencia del candidato ya es digital por lo tanto la marca como empleador también debe serlo", afirmó Carlos Crespo, consultor de PeopleMatters durante su 'conversación' con Miriam Aguado.

El branding digital ya no es cosa de las grandes empresas. Hasta ahora parecía que sólo las multinacionales o empresas que manejaban grandes presupuestos podían permitirse acciones de Employer Branding. Ahora con el branding digital con poco presupuesto se pueden hacer buenas acciones para mejorar la marca de una empresa. Pero eso sí, "si decidimos apostar por las redes sociales hay que hacerlo con todas las consecuencias y destinando un mínimo de recursos", dice Crespo. Las redes nos deben redirigir a un buen Portal del Empleado y las redes deben estar activas, "no podemos tener una red abandonada".

El trabajo con el Departamento de Marketing se hace en este punto fundamental para conseguir unos mensajes atractivos visualmente en las redes y que impacten al futuro candidato. Por otro lado, la presencia de las empresas en las redes debe también medirse para evaluar el retorno de las acciones. El futuro ya está aquí. A partir de ahora veremos incluso apps de empleo exclusivas de empresas como Acciona o de Pepsico.

Hablar de Linked In por otro lado ya no es hablar de futuro sino que es hablar de presente. Con 8 millones de perfiles abiertos en España es una red viva y un auténtico escaparate de personas, pero sobre todo de empresas y de empleadores. Linked In es una de las herramientas más útiles para ayudar a las empresas a la hora de poner en marcha sus acciones de Employer Branding. A través de la plataforma el mensaje que las empresas quieren trasladar "llegará a quien tiene que llegar" y la mejor forma de hacerlo es 'enganchando' a la red a los propios empleados de las compañías para que sean la "voz de la empresa". La plataforma ayudará a que esa voz "tenga

calado", afirmó Borja Vara, Sales Manager de Linked In en su intervención.

Y en los próximos meses llegará a Europa 'Glasdoor', una auténtica revolución que se convertirá en "el Tripadvisor de los Recursos Humanos". A través de esta aplicación podremos valorar una entrevista de trabajo en determinada empresa, compartirla, ver experiencias de otros candidatos... Glasdoor es una apuesta por la transparencia.

• MSD: "El Employer Branding no es un destino, es un viaje"

MSD es una de las grandes farmacéuticas mundiales que tiene mucho que contar sobre Employer Branding. La empresa creada en 1851 en EE.UU., cuenta en España con 1.200 profesionales y ocupa la segunda posición mundial en salud humana y la primera en salud animal con una cifra de negocio de 900 millones. Durante más de 160 años ha trabajado en cuidar la vida de las personas permaneciendo fiel a los valores por los que se rige desde su fundación: preservar y mejorar la calidad de las personas siempre con ética e integridad, apostar por la innovación, asegurar el acceso a la salud y al bienestar a través de los medicamentos y fomentar la diversidad y la inclusión. Valores que inspiran día a día el trabajo de todos los profesionales que integran la compañía y que sirven a su vez de atracción a los nuevos talentos que se quieren incorporar.

Por otro lado, Alfonso Mostacero, Director de Recursos Humanos de la compañía, vio claramente que el sector farmacéutico debido a su especialización exigía un alto nivel de capacitación de sus profesionales y así comprendió que para MSD el valor de sus empleados era la primera baza. Sólo con profesionales altamente comprometidos se podía conseguir la satisfacción de los clientes y unos buenos resultados empresariales. Y así nació en el año 2013 "Está en mí", un proyecto, o mejor dicho, una propuesta de valor, que pretende dar a conocer lo que más importa a los profesionales de MSD y les compromete con la compañía convirtiéndoles en 'narradores' más que en embajadores de su organización.

"Está en mí" es mucho más que un proyecto, es "nuestra forma de hacer las cosas, nuestra manera de sentir", afirmó Mostacero durante su intervención. "Recoge sentimientos y recoge todo lo que motiva y compromete a los empleados de la compañía". Es un "proceso de autodescubrimiento de todo aquello que los empleados de MSD tenemos en común". ¿Y cómo se descubrió qué era lo que unía a toda la organización? Preguntando. Preguntando internamente a través de encuestas, focus groups y entrevistas personales. Y preguntando también a los de fuera, a los clientes, a los proveedores, a los candidatos, a los antiguos empleados... La información estaba ahí y sólo había que cogerla para desarrollar la propuesta de valor al empleado que finalmente se denominó "Está en mí".

Gracias a la opinión de todos los implicados se descubrieron los sentimientos comunes que se buscaban y cuáles eran los atributos que más valoraban y les hacían sentirse orgullosos de formar parte de MSD, que se resumieron en cuatro categorías:

- Formar parte de una 'gran compañía'. Pero no sólo grande en cifras sino también grande en valores.
- Formar parte de una compañía en continuo desarrollo que constantemente ofrece a sus profesionales oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- Formar parte de una compañía innovadora.
- Formar parte de una compañía comprometida con la sociedad que fomente el trabajo en equipo, la flexibilidad y el equilibrio entre vida personal y laboral.

"Está en mí" se lanzó en diciembre de 2014 durante la Jornada de Comunicación que es el evento más importante de la empresa a lo largo del año. Una vez lanzado se pasó a la segunda fase, la consolidación con la idea de reforzar el compromiso de los empleados y de formar auténticos embajadores de la marca MSD. El proceso de consolidación se llevó a cabo a través de la intranet de la compañía, decorando los centros de trabajo con cartelería, utilizando material gráfico, realizando entrevistas en medios externos como en la revista *Capital Humano* y participando en la certificación Top Employers.

"Hemos conseguido que nuestros profesionales se sientan muy cómodos en la compañía", pero el camino no ha terminado. Debemos continuar con "nuestra velocidad de crucero" y afrontar los próximos retos que sin duda se sitúan en las Redes Sociales. "Está en mí" tiene que llegar a todos los rincones de la compañía para convertirse en la imagen de una empresa a la que el talento quiera acercarse. Desde Recursos Humanos y Comunicación ahora la labor es que en cada acción que se realice "Está en mí" esté presente y utilizar esta 'historia' como marca de empleador. Alfonso Mostacero concluyó con una reflexión: "Employer Branding no es un destino, es un viaje que está viviendo la empresa con cada una de las personas que nos acompañan".

● **Securitas Direct: "Personas que protegemos a personas"**

Sergio Moreno, Director de Recursos Humanos, y Javier Serrano, Director de Comunicación de Securitas Direct, forman un equipo en el que se hace patente que la colaboración entre Recursos Humanos y Comunicación es básica a la hora de trabajar en Employer Branding. El caso de Securitas Direct es el caso de una empresa que ha tenido que cambiar por completo la imagen que la sociedad tenía de ella. Cuando se preguntaba a la gente cómo describiría Securitas Direct la mayoría de las personas pensaban en una empresa tradicional, simple, comercial, con empleados de edades altas que se dedicaba a la vigilancia de seguridad. "Ninguno de esos adjetivos define nuestra compañía", afirmó Sergio Moreno. Pero la realidad es que esa es la percepción exterior y con esos atributos, reales o no, "se hace muy difícil reclutar".

Securitas Direct es una compañía con 25 años en el mercado que actualmente pertenece al grupo Verisure y tiene como negocio principal la instalación de alarmas. Se dedica a proteger hogares y pequeños negocios ("Protegemos personas, salvamos vidas") con un gran equipo humano y una avanzada tecnología. Es la central de alarmas más grande de Europa y cuenta con un gran departamento de I+D propio en el que trabajan más de 100 ingenieros. A día de hoy está presente en 14 países y cuenta con 2 millones de clientes y un equipo de 9.000 empleados, 4.000 de ellos en España.

Sergio y Javier sabían que tenían un apasionante reto por delante que no era otro que cambiar la visión de la compañía. Para ello, una vez fijado el objetivo buscaron toda la información posible que les pudiesen facilitar tanto a nivel interno como externo para lograr definir cuáles eran los atributos más valorados de la empresa y que les hacían diferentes. Así concluyeron que destacaban por ser una empresa en la que la innovación está muy presente. Está invirtiendo entre 15 y 20 millones de euros anuales en tecnología sólo en España. El liderazgo forma parte también del ADN de la compañía. "Tenemos una posición de mercado de 5 a 1 frente a nuestro principal competidor en un negocio en que los clientes se cuentan de uno en uno en operaciones de 300 euros o 30 euros al mes. Esto es algo de lo que estamos especialmente orgullosos porque lo hemos conseguido con crecimiento 100 por ciento orgánico", explicaron. El crecimiento es otro de los atributos que "crece por las venas de la compañía". De hecho, Securitas ha mantenido un crecimiento constante en los últimos 22 años, incluso en los años de crisis económica. Por último, y no menos importante, hay que destacar el rol social de la compañía, "proteger y producir esa paz que la gente necesita en su casa".

Con todos estos ingredientes con que cuenta la empresa había que desterrar la imagen comentada al principio y conseguir que "la gente comprenda que esta empresa es algo muy distinto". Y así se comenzó a forjar su Branding Plan que estaba orientado a posicionar a la empresa como una de las mejores empresas en las que trabajar; en generar ilusión en los candidatos por trabajar en la compañía y convertirlos en prescriptores y en incrementar el 'engagement' de los empleados.

El objetivo final era atraer y retener el talento y para ello comenzaron con acciones en el mercado, con apariciones en los medios de comunicación, participación en eventos y en las redes sociales y con acciones concretas hacia los candidatos, rediseñando el espacio dedicado al empleo en la web corporativa en la que se incluían testimonios de empleados y reforzando las relaciones con las universidades y las escuelas de negocio. Para retener al talento también se implementaron nuevas acciones como una Encuesta de Compromiso, apostar por la Comunicación Interna e identificar a los trabajadores especialmente comprometidos.

El resultado fue espectacular y Securitas Direct ha experimentado un crecimiento neto de plantilla en 2015 de 350 personas. "Contar con una propuesta de valor avanzada es crítico para una compañía como la nuestra en continuo crecimiento. En definitiva, todo este trabajo lo que pretende es transmitir la imagen real de la compañía con el objetivo último de atraer y retener el talento", dijo Sergio Moreno.

● **ACCENTURE: La importancia de 'medir'**

Accenture es sin duda una de las empresas que ha apostado más fuerte por el Employer Branding. Prueba de ello es que ha creado incluso una posición específica, la de responsable de Employer Branding en España, Portugal e Israel, que ocupa Reyes Sanz. Accenture se define en su web como una compañía global líder en servicios profesionales que ofrece una amplia gama de servicios y soluciones en estrategia, consultoría, digital, tecnología y operaciones, que cuenta con alrededor de 10.000 empleados. Es por tanto un conjunto de empresas dentro de una empresa en la que se pueden desarrollar perfiles profesionales muy diversos. De hecho, se trata de una compañía conformada por diferentes marcas y la labor del Departamento de Employer Branding es posicionar todas y cada una de ellas en el mercado ya que la percepción actual de la empresa es que "la gente no sabe a qué nos dedicamos".

La propia característica del negocio hace que el capital humano sea su activo más importante y por ello el Employer Branding ocupa un lugar destacado dentro sus actividades. Continuamente se están realizando acciones en este sentido bien acudiendo a conferencias o foros, participando en patrocinios y premios, trabajando con las universidades etc. con el objetivo de posicionar la marca y atraer a los candidatos. "Tenemos que enamorar a los candidatos", dijo Reyes Sanz.

"Pero todo este trabajo necesita una fuerte inversión que debemos medir para poder corregir errores, para medir el retorno de nuestra inversión (ROI) y para poder planificar estrategias de futuro. Situar la empresa en los rankings más importantes: Merco, Universum, Top Employers; conocer las fuentes a través de las que nos llegan los candidatos; conocer nuestro impacto y posicionamiento en redes sociales... todo debe ser medido con exactitud", explicó y añadió: "Tenemos que ser capaces de medir cada una de las acciones que hacemos para poder planificar acciones de futuro y, en última instancia, conocer lo que nos cuesta hacer reclutamiento". Para Accenture la clave es incorporar al mejor talento pero "tenemos que saber al final del ejercicio cuántas personas hemos contratado y a qué coste".

• **BANC SABADELL: El 'buen servicio' es el ADN de la entidad**

Emili Pascual, Director de Employer Branding en Banc Sabadell y Olga Rincón, Gerente de PeopleMatters, conversaron al más puro estilo 'Banco Sabadell' sobre cómo gestiona el Employer Branding una entidad que cuenta con 135 años de historia y en la que trabaja un equipo de 17.000 personas en constante crecimiento, especialmente en los últimos 30 años.

Banc Sabadell está sufriendo un profundo proceso de transformación que afecta a todas las áreas de la entidad. Si bien pertenece a un sector, la banca, que en los últimos años se ha visto rodeado de escándalos y ha perdido gran parte del prestigio que tenía como lugar donde trabajar, Banc Sabadell ha sabido mantenerse e incluso mejorar su posición en el sector haciendo banca de una "forma diferente". Ha crecido sustancialmente con nuevas adquisiciones pero ha sabido mantener una cultura concreta, la del 'buen servicio', que es el ADN de la entidad.

Según Emili Pascual, Banc Sabadell cuenta con un altísimo compromiso por parte de los empleados. "Tenemos una plantilla extraordinaria", afirmó, "que tiene como valores principales la proximidad, la orientación al cliente, la ética y la profesionalidad. Son valores que se respiran cuando entras en una oficina. Es el banquero de toda la vida". Y este es uno de los secretos de su éxito, contar con gente cercana, gente que genera confianza. Pero el crecimiento experimentado en los últimos años mediante varias integraciones, y el gran aumento de plantilla les ha hecho ver que es "necesario reordenar" esta plantilla e iniciar acciones de Employer Branding.

Banc Sabadell está inmerso en un proceso de cambio, de innovación y de introducción de nuevas tecnologías, pero para Pascual el ser humano siempre será fundamental. "Quiero pensar que todos los que estamos aquí seguiremos siendo muy valiosos dentro de 10 o 15 años, porque lo que aporta una persona en una entidad como la nuestra, la confianza, la cercanía... eso no es tecnología ni se puede comprar. En Sabadell apostamos por la tecnología, por supuesto, pero sin restar importancia al papel que desarrolla el ser humano", aseguró.

Otra de las grandes apuestas de Banc Sabadell es la RSC. Sin ser una Caja de las tradicionales su trabajo en obra social es realmente llamativo, como también lo es la elevada participación de los empleados en todo tipo de causas que tengan que ver con la salud, la solidaridad o el deporte. Y no solo por parte de los empleados más jóvenes. En Banc Sabadell dentro de cinco años el 40 por ciento de la plantilla tendrá más de 50 años y su participación en este tipo de eventos es importantísima. "En Banc Sabadell damos oportunidades a los empleados a participar en acciones sociales, vinculadas a la marca, que representan experiencias 360º en Employer Branding. Los empleados participan en eventos vinculados a la marca, los disfrutan, los difunden y se crea marca más potente. "Todos ganamos, es fantástico y cada año más gente quiere participar", dijo Pascual.

Banc Sabadell, a través de su fundación, también juega un papel muy activo en potenciar el reconocimiento de los jóvenes que destacan en el campo de la investigación y la innovación. Lo descrito hasta aquí se corresponde con dos de los tres puntos que se marcan la propuesta de valor de la entidad: la solidez de la empresa, con sus 135 años de historia y su fuerte cultura arraigada y la transformación que se refleja en los cambios que está sufriendo la entidad marcados por su nuevo Plan Estratégico 'Triple'.

Un tercer punto que quiso añadir a la propuesta de valor al empleado se centró en el entorno de trabajo. "Nos faltaba encontrar espacios cálidos. La oficina se mostraba muy fría y era necesario buscar más allá, buscar experiencias que pudiesen vivir los empleados que fueran imborrables", recordó Pascual. Así se llegó a participar en el 'TrailWalker', un proyecto solidario en colaboración con Intermon Oxfam que consiste en una carrera solidaria de 100 km. en las que se participa por equipos de 6 personas con una doble vertiente, solidaria y de fortalecimiento de **las relaciones entre empleados. Permite promover los valores de superación, trabajo**

en equipo, cohesión y solidaridad. Es una experiencia que refuerza el trabajo en equipo, el orgullo de pertenencia y sirve para difundir una gran imagen de marca, todo ello sin hacer grandes inversiones económicas y siguiendo la línea de austeridad que marca la entidad. En resumen, para Emili Pascual "la mejor política de Employer Branding es hacer la mejor política de Recursos Humanos".

Monitories y rankings: la importancia de conocer cómo nos ven Durante la jornada 'Diez conversaciones sobre Employer Branding' uno de los temas que más se debatió fue la necesidad de medir y buscar la forma de conocer "cómo lo estamos haciendo". Para ello las empresas utilizan monitores y rankings que les facilitan la información necesaria para descubrir si van por el buen camino. Universum, Merco y Top Employers son los tres indicadores más importantes en estos momentos con los que trabajan grandes compañías como es el caso de Gas Natural Fenosa, Banco Santander o Altadis.

• Universum y Gas Natural Fenosa

Gas Natural Fenosa (GNF) comenzó a trabajar con Universum en el año 2014. Para Carmen Fernández, Directora de Cultura de Gas Natural Fenosa, "el Employer Branding lo tenemos que hacer todos dentro de la compañía y, en una organización que cuenta con un equipo de 20.000 personas, con un 50 por ciento de la plantilla trabajando fuera de España y con 23 millones de clientes, saber cómo lo estamos haciendo es crucial".

La propuesta de valor que hizo GNF se basaba en cuatro pilares fundamentales: 1) hacer que el empleado sintiese que formaba parte de una gran compañía internacional; 2) que se podían asumir grandes retos; 3) que encontraría un excelente ambiente de trabajo y 4) que trabajaría en una compañía comprometida con la sociedad. Cuatro valores que han servido para crear una marca, para crear empleados comprometidos con la compañía y para 'venderlo' a los nuevos candidatos. Y todas estas ideas se resumieron en 'Un mundo por descubrir', que es la propuesta de valor que se lanzó.

Pero el reto actual es conocer el posicionamiento en el mercado de la compañía para lo que "un gestor como Universum es clave". Actualmente GNF se encuentra en el puesto 27 del ranking, "una muy buena posición pero que nos obliga a seguir trabajando y mejorando". La empresa es muy atractiva, así lo dicen los indicadores en España o Chile, pero en países como Francia o Alemania queda mucho por hacer.

Por otro lado, todavía en 2015 salían palabras negativas a la hora de valorar la compañía por lo que hay que seguir trabajando duro en la marca como empleador y especialmente en todo lo que se refiere a comunicación. Las redes sociales son el nuevo reto que no se puede desatender y hay que "acompañar lo que decimos con lo que hacemos", afirmó Carmen Fernández. Los pasos que se están dando empiezan a dar buenos resultados y, como ejemplo, la campaña de publicidad "Hecho y dicho" es prueba de que la organización ya está cambiando.

• Merco Talento y Banco Santander

Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es uno de los monitores de referencia en el mundo. Se trata de un instrumento de evaluación reputacional lanzado en el año 2000. Se basa en una metodología multi-stakeholder compuesta por cinco evaluaciones y doce fuentes de información. Merco se basa en tres puntos principales: el rigor, la independencia y la transparencia. Pero Merco no es sólo un ranking. Alfonso Garrán, Director de Marketing Corporativo, lo definió como "un instrumento al servicio de todos los aspectos que tengan que ver con el talento en la empresa".

Banco Santander ha visto en Merco el mejor aliado para analizar la atracción y la retención del talento. Si bien la entidad hace periódicamente valoraciones internas, "conocer cómo nos ven los demás nos aporta mucho", afirmó Carmen Rodríguez, Responsable de Recursos Humanos de Santander España. Este tipo de indicadores "nos ayuda a ver cómo están funcionando las políticas que estamos implementando y dónde tenemos que acelerar más no sólo por lo que demandan nuestros empleados sino también los empleados del futuro".

El índice Merco se basa en encuestas a unos 17.000 trabajadores y analiza las variables que producen más satisfacción al empleado. En el caso de Banco Santander se detectó tras el estudio que los empleados tenían un gran orgullo de pertenencia a la entidad pero que había que trabajar más en la conciliación y flexibilidad laboral. Así se creó 'Flexiworking' que es una "política fantástica" que busca cambiar la cultura de presencia por una cultura de resultados. "Tras 11 meses de aplicación del plan podemos decir que en la última valoración de compromiso hemos subido 45 puntos. El plan ha tenido una gran acogida. Vamos por el camino adecuado. Queremos que Santander sea el mejor banco comercial ganándonos la confianza de los clientes, los empleados, los accionistas y la sociedad", y el camino para ello es hacer las cosas de forma "sencilla, personal y justa", dijo Carmen Rodríguez.

En esta idea el empleado satisfecho y contento es clave y la ayuda de Merco fundamental para conocer en qué

hay que poner el foco a corto y medio plazo no sólo en los empleados sino en los potenciales candidatos. Ahí el foco está en la Universidad. "Ganarse la confianza de la Universidad es crucial. Pero para ello hay que conocer de primera mano qué demandan los universitarios que no es lo mismo que se valoraba hace diez años. Conocer las tendencias a través de este tipo de monitores es de gran ayuda para animarnos a cambiar y poder ofrecer a los futuros candidatos lo que realmente demandan", aseguró.

• Top Employers y Altadis

El certificado Top Employers se otorga a las compañías que alcanzan los estándares más altos de excelencia que ofrecen a sus empleados. Es un exhaustivo análisis que evalúa la gestión de Recursos Humanos y las condiciones que se ofrecen a los trabajadores en la empresa. Pero no sólo queda ahí, Top Employers además de certificar también ayuda a las empresas a mejorar y detectar las debilidades que debe corregir de cara a su posible certificación al año siguiente.

Altadis es una de las compañías que más ha sorprendido al conseguir su certificación Top Employers y pasar en tan solo un año del puesto 50 al 16 como empresa más deseada para trabajar. El sector del tabaco no está bien visto en la sociedad, "además de estar muy regulado y de estar prohibida la publicidad. Pero Luis Blas, Director de Recursos Humanos de la compañía, fue capaz de dar un vuelco a la percepción de la empresa y no 'vender' el producto sino la propia empresa como un gran lugar donde trabajar que se preocupa por sus trabajadores.

Para ello la oportunidad de contar con un certificado como mejor empresa donde trabajar se hacía vital. Pero conseguirlo suponía un inmenso esfuerzo especialmente trabajando en el área de RR.HH., Seguridad Laboral y de RSC, además de no retroceder en orgullo de pertenencia que ahora mismo está en un 90 por ciento. Pero para Luis Blas, conseguir la certificación siendo importante no es la prioridad, la prioridad está en conocer cómo puedo mejorar viendo lo que hacen los demás. "Una certificación nos ayuda para saber qué hay en el mercado y saber qué me falta a mí". Para Blas los resultados extraordinarios como los que está consiguiendo Altadis son el fruto del talento y el compromiso de los empleados. "Y eso es lo que tratamos de conseguir, que la gente esté comprometida en todos los minutos que tenemos la suerte de que pasen con nosotros", concluyó.

EL DECÁLOGO DEL EMPLOYER BRANDING¹. Storytelling. Las marcas tienen que trabajar en el valor percibido de sus contenidos. En este sentido, la creación de la cultura corporativa y el *engagement* deben apoyarse en herramientas de comunicación como el *storytelling*, que genere empatía y que haga reflexionar, impactar de manera emocional y no sólo anunciar acciones, dar datos o comunicar normas.

2. Métricas. La tecnología facilita cada vez más monitorizar el alcance y el retorno de las acciones en área de los Recursos Humanos a través de herramientas de *Big Data* y *Data Science*. Hay que integrar la medición dentro de la estrategia de *Employer Branding* (candidatos convocados/ contrataciones realizadas; eficacia por canal en el proceso de captación, cantidad y calidad de los CV's recibidos, etc.)

3. Segmentación. Se impone la necesidad de trasladar localmente el planteamiento global de las marcas. Igual que en el mundo del marketing, la tecnología basada en la inteligencia permite la segmentación de los discursos para personalizar al máximo los mensajes y aumentar su eficacia, mejorando así el reconocimiento y la percepción de marca entre empleados y candidatos.

4. Compromiso. Las empresas tienen que lograr a través del *Employer Branding* convertir a sus empleados en prescriptores, en "embajadores" de la marca. Si pueden vivir su compañía con pasión aumentará el sentimiento de pertenencia, lo que se traducirá en un mejor desempeño. También tienen que incorporar a la plantilla en sus iniciativas internas (favorecer que cada empleado sienta que tiene una misión en la compañía; dar valor a los reconocimientos internos, etc.) y externas (acciones sociales, etc.).

5. Rankings y monitores. Es importante figurar en los principales indicadores de referencia, pero las empresas tienen que apoyarse también en la información que estos índices les aportan de cara a su reputación y a cómo están llegando al talento que buscan, cómo están situadas frente a su competencia en talento, etc. Es preciso contrastar las encuestas internas con la visión que una marca está dando a la sociedad y al mercado y saber cómo está posicionada de cara a grupos que le resulten de especial interés. También sirven para identificar retos pendientes.

6. Redes sociales. Resultan fundamentales tanto para identificar el mejor talento como para comunicar y establecer diálogos con los públicos objetivo de una empresa en los procesos de búsqueda. Especialmente, entre los jóvenes *millennials* y será imprescindible cuando la Generación Z (nacidos entre 1996 y 2000) se incorpore al mercado laboral. Además, apoyarse en las redes sociales amplía el área de influencia de las compañías a través de la actividad de empleados, socios, *followers*, etc.

7. **Flexibilidad.** No hay relación alguna entre el "presentismo" y la productividad. En cambio, la flexibilidad y la posibilidad de conciliar la vida profesional y personal son cada vez más tenidas en cuenta por los candidatos a la hora de elegir la compañía en la que trabajar, junto a otros aspectos como las oportunidades de desarrollo. Las empresas que quieran atraer talento han de situarse en el *top of mind* de las personas.

8. **Disrupción.** Las fórmulas más innovadoras logran que las marcas establezcan una relación diferente y más cálida con los candidatos. Las marcas tienen que "enamorar" para captar y retener al mejor talento, tienen que ser diferenciales también en este aspecto. Muchas de esas experiencias, además, se viralizan luego en Internet, mejorando la notoriedad de la compañía.

9. **RSC.** Cada vez se valora más la aportación de las compañías a la sociedad, de manera que la destrucción de empleo o la creación de empleo de baja calidad perjudicarán la capacidad de una compañía para ser capaz de atraer al mejor talento.

10. **Coherencia.** Desde las posiciones de liderazgo, generar una cultura *walk the talk*, o predicar con el ejemplo. Los líderes de los equipos han de estar implicados en los cambios culturales de las compañías; es contraproducente anunciar medidas que no se activen, ya que generan decepción.