

Trabajo Fin de Grado

La Estrategia de Employer Branding: objetivos y herramientas

Employer Branding Strategy: goals and skills

Autora

Caterina García Gonzalo

Directora

Raquel Ortega Lapiedra

Facultad de Economía y Empresa
2018/2019

Autor del trabajo: Caterina García Gonzalo

Directora del trabajo: Raquel Ortega Lapiedra

Título del trabajo: La estrategia de Employer Branding: objetivos y herramientas

Titulación: Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN

El mundo de los Recursos Humanos está cambiando por múltiples motivos, entre otros la llegada de las nuevas generaciones al mundo laboral, con nuevas inquietudes y prioridades. Además, la situación demográfica de España lleva a que las organizaciones se preocupen por mantenerse en el futuro y para ello es imprescindible contar con los mejores en sus equipos. Estas situaciones dan lugar a una “Guerra por el talento” que es una realidad ya hoy día, pero será mayor en un futuro. La estrategia de Employer Branding debe ocupar un lugar transversal en las organizaciones con el objetivo de ser competitiva en el mercado que actúe.

En este trabajo se ahonda en el Employer Branding, la estrategia sobre Gestión del Talento que están llevando a cabo las empresas para hacer frente a los nuevos tiempos, así como en las herramientas de las que disponen para su consecución.

ABSTRACT

The Human Resources's world is changing more and more, the arrival of new generations at the workplace, with new concerns and priorities. In addition, the demographic situation in Spain leads organizations to worry about the future so it is essential have the best talent in their teams. These situations lead to a "War of talent", a challenge for the future. Organizations need to align in a strategy all their businesses to go.

This paper is focused on the Employer's Brand, the Talent Management strategy that is present in the companies to face with the new times, as well as the tools that allow its achievement.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
Cambios digitales	4
Cambios culturales	4
Cambios demográficos	5
1. ¿QUÉ ES EL EMPLOYER BRANDING?	6
1.1. OBJETIVOS	7
1.2. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL EMPLOYER BRANDING?	7
1.3. ¿DESDE CUÁNDO HABLAMOS DE EMPLOYER BRANDING?	9
1.4. ¿QUÉ DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DEL EMPLOYER BRANDING?	10
2. HERRAMIENTAS DIGITALES E IMPORTANCIA DE REDES SOCIALES... ..	11
Google	11
Starbucks	12
Affinity Petcare España	12
Netflix	12
2.1. HERRAMIENTAS DEL EMPLOYER BRANDING.....	13
Social Media	13
2.1.1. DESDE EL OBJETIVO EXTERNO DEL EMPLOYER BRANDING ..	14
Twitter	15
LinkedIn	17
Glassdoor	20
Instagram	20
BeBee	23
2.1.2. DESDE EL OBJETIVO INTERNO DEL EMPLOYER BRANDING ...	24
Intranet.....	24
Yammer	25
Promoción de Work-life balance.....	26
3. CONCLUSIONES.....	27
BIBLIOGRAFÍA	28

INTRODUCCIÓN

Hoy día estamos asistiendo a continuos cambios en la sociedad, los cuáles obligan a las organizaciones a renovarse, reinventarse y adaptarse al entorno de una manera cada vez más rápida. Las organizaciones tienen como objetivo prever y anticiparse a los cambios para conseguir una ventaja competitiva en un entorno cada vez más disruptivo.

Cambios digitales

La digitalización se está implantando en las empresas lo que hará posible una forma nueva de organización hiperconectada, donde todos los empleados tendrán que hacer frente a las nuevas tecnologías en la gestión diaria de su trabajo.

Los cambios digitales que proporcionan las nuevas tecnologías permiten además de nuevas formas de trabajar, distintas maneras de comunicarse con las redes sociales, lo que ha supuesto una oportunidad para las empresas. Con la correcta gestión de sus redes sociales pueden actuar tanto desde la vertiente comercial (para buscar clientes potenciales, conseguir nuevos clientes o fidelizar los que ya tienen), como desde la perspectiva de marca empleadora que trata de captar y retener talento. Por ello, las empresas deben estar muy atentas no solo a los perfiles de las redes sociales corporativas, sino también, a la utilización que los empleados hagan de las suyas y fomentar su uso como una manera de retener talento.

Las redes sociales son cada vez más utilizadas en los procesos de reclutamiento de las empresas, inicialmente se desarrollaron para perfiles más tecnológicos y actualmente se utilizan para cualquier puesto de trabajo. Las redes sociales suponen una ventana al mundo tanto para el empleado como para el empleador, y a ambos les da la oportunidad de enseñar qué pueden aportar y observar qué les puede interesar del exterior.

Cambios culturales

Los *Millennials* o *Generación Y* llegan al mundo laboral y la nueva forma de ver la vida que tiene esta generación está estrechamente relacionado con las nuevas posibilidades tecnológicas. Según el Instituto Nacional de Estadística en el primer trimestre de 2019 el 39.7% de la población activa en España corresponden a Millennials y Generación Z. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

La *Generación Y* o *Millennials* se refiere a aquellos jóvenes nacidos a partir de 1980 hasta los primeros años de los 90, y se caracterizan por haber tenido desde una edad muy

temprana el ordenador y el móvil a su alcance y han utilizado ambas herramientas en su educación y también en su desarrollo personal.

Estos jóvenes tienen una cultura del trabajo distinta, prefieren entornos laborales más cooperativos y menos jerarquizados, con una fuerte digitalización y jornadas de trabajo menos rígidas que faciliten la conciliación familiar. Por todo ello, las empresas cuya cultura no siga estas características tendrán muy difícil atraer talento del exterior e incluso retener a sus mejores empleados. A continuación se aporta un cuadro resumen de las distintas generaciones que podemos encontrar en el mundo laboral junto con sus características y motivaciones.

Tabla 1. Análisis Generacional.

Generación	Nacidos entre:	Característica	TIC	Motivaciones
Baby-Boom	1949-1968	Ambición	Teléfono TV Analógicos	Orden Método Estructura
Generación X	1969-1980	Obsesión por el éxito	Ordenador Inmigrantes Digitales	Éxitos, logros Metas y Objetivos
Generación Y <i>Millenials</i>	1981-1993	Frustración	Tablet Smartphone Nativos Digitales	Socialización, disfrute
Generación Z	1994-2009	Irreverencia	WhatsApp Nativos Digitales	Contribución, movilidad

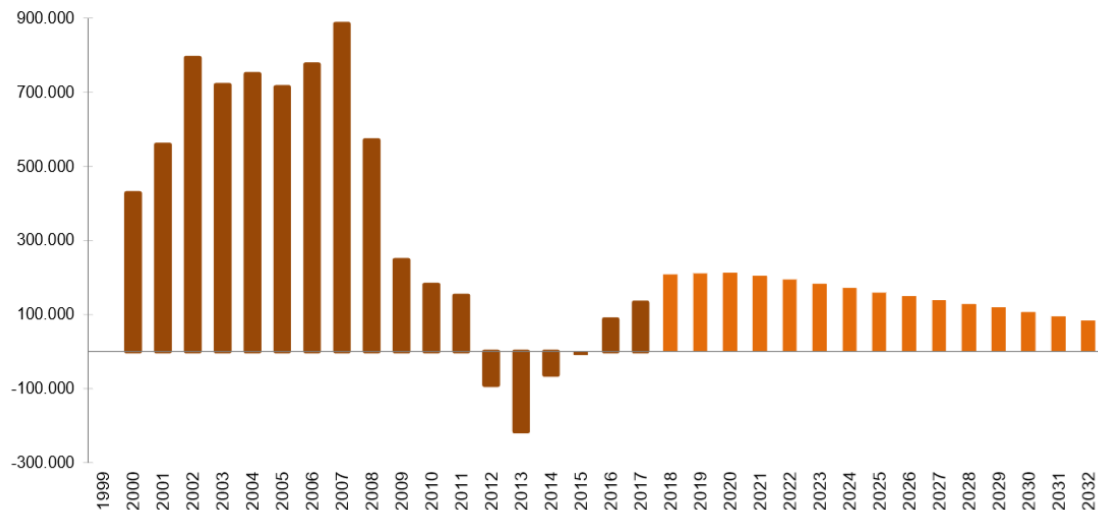
Fuente: Elaboración propia.

Cambios demográficos

El último estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística refleja que en los próximos 15 años España ganaría un 5.1% de población en 2033. Este aumento es el resultado de tres aspectos demográficos clave, en primer lugar los nacimientos que continuarán reduciéndose hasta 2023, continuando con la tendencia desde 2009. Se estima que entre 2018 y 2032 nazcan un 16.2% menos que en los 15 años anteriores. Por otro lado, la esperanza de vida en 2033 aumentaría hasta los 82.9 años en los hombres y los 87.7 en las mujeres, a pesar del aumento de la esperanza de vida, las defunciones continuarían creciendo debido al envejecimiento poblacional. Estos dos datos, muestran un crecimiento vegetativo negativo. Por último, se habla de un saldo migratorio positivo con el extranjero, después de seis años con saldo negativo. Este último dato positivo es el que compensa los anteriores que se espera sean negativos.

Pero esta previsión no ha sido siempre así, como se puede ver en el gráfico 1, del 2012 al 2015 la población de España decreció, lo que llevó a realizar unas previsiones menos optimistas en aquel momento, por ello se pronosticó un decrecimiento poblacional en España y se planteó por parte de las empresas la necesidad de una estrategia para salir victoriosos en lo que pasaría a llamarse “*guerra por el talento*”. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

Gráfico 1. Crecimiento de la población residente en España 2000-2017 y proyección 2018-2033



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Nota de prensa Proyecciones de Población 2018 de 10 de octubre de 2018.

1. ¿QUÉ ES EL EMPLOYER BRANDING?

Cuando se piensa en Employer Branding se relaciona con una estrategia que lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos de una gran empresa, sin embargo este término va mucho más allá. El Employer Branding es una estrategia a largo plazo que repercute en toda la organización y pretende colocar a la empresa como empleador de referencia para sus propios empleados y para aquellos a los que quiere atraer.

Hablar de Employer Branding es hablar de una estrategia de largo plazo, ya que se pretende cambiar la cultura de la empresa, y para ello es necesario un trabajo constante y continuo ya que, como dijo Jeff Bezos, fundador de Amazon, “una vez que una cultura se forma, hacen falta armas nucleares para cambiarla”. (Smith & Wheeler, 2002) Por este motivo, un cambio tan profundo no se puede hacer de un día para otro. Se intenta instaurar en la organización una filosofía que va de “adentro hacia fuera”, pues trabaja las percepciones que los empleados tienen de la empresa.

1.1. OBJETIVOS

El Employer Branding persigue dos objetivos simultáneamente, por un lado tiene un nivel interno que busca retener y fidelizar a sus propios empleados a través de ofertas de formación específicas, work-life balance, eventos internos como convivencias entre todos los empleados o beneficios para todos los trabajadores. Con este tipo de prácticas se consigue que los empleados estén mucho más motivados, se consiguen soluciones más creativas y eficientes. Además, el personal será de alta confianza puesto que se consigue un sentimiento de compromiso muy importante, y se logra que disminuya de manera considerable la rotación en la empresa, con el ahorro de costes que ello conlleva. También resultará beneficioso invertir en formación para estos empleados, ya que todo lo que ellos aprenden después se reinvertirá en la empresa.

Por otro lado, encontramos el nivel externo que busca atraer nuevos talentos para la empresa, este tipo de Employer Branding va destinado a becarios, perfiles junior o managers. En este ámbito se habla de Inbound Recruiting, este nuevo término se utiliza para referirse a estrategias digitales que pretenden atraer, enamorar y contratar talento, es decir, se centra en el proceso de selección. Las ventajas de esta estrategia son varias, por un lado consigues ahorrar en recursos gracias a la utilización de canales propios, dejando de depender de portales de empleo de pago. Además, el ratio de candidatos de calidad aumentará ya que los candidatos al inscribirse conocerán de antemano la cultura de la organización y si encajan en ella o no. Esto nos lleva al siguiente beneficio, y es que se reducen los tiempos de contratación, puesto que los inscritos serán aquellos que ya estén en concordancia con la empresa, las horas que se empleaban en descartar a la mayoría de los candidatos se ven reducidas o incluso eliminadas. Y conseguirás mejorar la experiencia del candidato, cuando haces que ellos sean el centro de tu estrategia y reciben un trato acorde a esa idea, se consigue un doble beneficio, mantener enganchado al candidato y mejorar la imagen de la marca empleadora, ya que los propios candidatos serán quien recomiende la organización en el futuro a demandantes potenciales, de esa manera se retroalimenta el círculo del Inbound Recruiting. (Gimeno, 2019)

1.2. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL EMPLOYER BRANDING?

Como se ha comentado en la introducción, el mundo empresarial se enfrenta a una serie de cambios muy rápidos tras los que sólo sobrevivirán las mejores organizaciones, y para conseguirlo necesitan a los mejores talentos. La consecución de este objetivo pasa por la implantación de la estrategia de Employer Branding, una de las características es la

creación de lo que se conoce como EVP (Employer Value Proposition) Propuesta de valor para los empleados. Esta estrategia resulta indispensable ya que pretende que la organización se diferencie del resto y aporte un valor añadido al futuro trabajador más allá de lo que ofrece el resto. Para Alicia Guerrero, responsable de Formación Estratégica de ING, la EPV tiene que ser “atractiva, sincera y coherente porque es la misma propuesta de valor a lo largo de todo el ciclo de vida profesional para todas las personas que trabajan en el banco”. También hace hincapié en la importancia de la personalización, es decir, realizan Reclutamiento 3.0 o Mobile Recruiting, “porque no a todo el mundo le atraen los mismos beneficios, tratamos a nuestros candidatos igual que a nuestros clientes, es decir, del mismo modo que hacemos el customer journey cuando lanzamos un producto o servicio, hacemos el candidate journey. Intentamos personalizar al máximo y crear una experiencia que sea memorable”. (EULEN SELECCIÓN, 2019) Respecto al reclutamiento podríamos decir que estamos ante un cambio derivado del Employer Branding, se ha pasado de una mera difusión de la oferta de empleo que correspondería con el Reclutamiento 1.0, a interactuar con los candidatos a través de Redes Sociales, Reclutamiento 2.0, y por último a la personalización y estrategia de largo plazo que sería el Reclutamiento 3.0 del cuál se ha visto el caso particular de ING unas líneas más arriba. También resulta importante el Employer Branding porque obliga a definir el papel de los empleados en la organización y hace que los trabajadores de la empresa se sientan implicados y fidelizados. Como afirma Carlota Martín, especialista en Employer Branding del Área Gestión de Personas de LaLiga, “La clave del éxito es la comunicación, tanto interna como externa. Por supuesto, Recursos Humanos tiene que estar alineado con negocio, haciendo procesos de selección de manera conjunta, entendiendo y apoyando dificultades del negocio, pero esa imagen de marca que queremos dar al exterior nos la van a dar nuestros empleados que van a contar lo que les ofrecemos. Si consideran que trabajan en un entorno adecuado, si pueden desarrollarse, si tienen tecnología a su disposición para poder trabajar... lo van a contar. Todo esto se pone en valor y al final es el día a día el que va a generar un efecto”. (EULEN SELECCIÓN, 2019)

Con la implantación de esta estrategia, el departamento de Recursos Humanos comienza a tener un papel cada vez más estratégico, necesita una buena colaboración con los departamentos de Comunicación y Marketing para transmitir la imagen de empleador de referencia. Se trata de alinear la marca empleador con la marca corporativa externa de tal

manera que coincida la comunicación que se realiza a futuros empleados con la que se manda a los clientes.

1.3. ¿DESDE CUÁNDO HABLAMOS DE EMPLOYER BRANDING?

Para responder a esta pregunta se ha recurrido a Google Trends, donde podemos comprobar las búsquedas sobre este término que han contabilizado. Si observamos el gráfico 2, se observa cómo el interés sobre el tema sigue una tendencia ascendente desde principios de los años 2000 en el mundo. Y es que, el término fue utilizado por primera vez en 1996 por Simon Barrow (presidente de People in Business) y Tim Ambler (Decano de la London Business School) que buscaban aplicar estrategias de marca en los Recursos Humanos. (Barrow & Ambler, *The employer brand* Vol. 4 Num. 3, 1996) A partir de ese momento comenzó a despertar interés en las multinacionales estadounidenses, aunque no fue hasta 2005 cuando salió a la venta el primer libro sobre el tema. (Barrow & Mosley, *Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, 2005) Al otro lado del charco, Australia y Alemania fueron los primeros países en introducir las ideas de Employer Branding en sus empresas.

Gráfico 2. Interés sobre Employer Branding en el mundo desde 2004 hasta hoy.



Fuente: Google Trends (8 de junio, 2019)

Respecto a España, no fue hasta mitad de 2005 que comenzó a ser un término buscado en Google coincidiendo con las dos primeras publicaciones sobre el tema, pero no es hasta 2008 cuando comienza a despertar un interés en las empresas españolas motivadas por la llegada de la crisis que lleva a centrarse en retener talento. (Google Trends, 2019)

Gráfico 3. Interés sobre Employer Branding en España desde 2005 hasta hoy.

Fuente: Google Trends (8 de junio, 2019)

1.4. ¿QUÉ DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DEL EMPLOYER BRANDING?

El Employer Branding es una estrategia de largo plazo, y como estrategia engloba a toda la organización. Se trata de utilizar las herramientas que tradicionalmente se han ligado al Marketing y a la Comunicación en el área de Recursos Humanos, pero no sólo engloba estas tres áreas, todos los stakeholders de la organización son responsables de la imagen de la empresa como empleador, sobre todo los directivos. Aunque es verdad que la responsabilidad del Employer Branding suele recaer sobre el departamento de Recursos Humanos, tanto el departamento de Marketing como el de Comunicación tienen un papel primordial. Podríamos decir que son en estas tres áreas las que soportan la mayor parte del peso de la estrategia de marca empleadora, además, se trata de que las tres áreas estén interrelacionadas, y muchos departamentos de Recursos Humanos cuentan ya con especialistas en Marketing Digital y Comunicación Externa en sus equipos para conseguir aprovechar las sinergias existentes. Los mensajes que se manden desde estos departamentos al exterior deben ser acordes y coherentes, hay que pensar que los candidatos pueden ser clientes y los clientes pueden ser candidatos, de manera que la imagen corporativa debe ser una. Si un candidato tiene una mala experiencia en el proceso de reclutamiento, posiblemente deje de comprar los productos de esa empresa, y además, es muy probable que lo comparta en su círculo así como en sus redes sociales. (Brand Ambassador Club, 2019)

2. HERRAMIENTAS DIGITALES E IMPORTANCIA DE REDES SOCIALES

La marca empleadora persigue varios objetivos, y para su consecución se emplean distintas herramientas. En primer lugar, cabe diferenciar entre estrategias enfocadas en la retención del propio talento que se tiene ya en la organización, se habla de nivel interno, y por otro lado, están aquellas estrategias que buscan atraer talento nuevo, se refiere al nivel externo. En cualquier caso, que los empleados estén fidelizados y se sientan comprometidos con la organización supone haber conseguido el objetivo a nivel interno pero también es fundamental para llegar a ser una marca empleadora de referencia. Por lo tanto, aunque se separen los objetivos, se podría decir que son consecutivos, y lograr uno (objetivo a nivel interno) supone la base para alcanzar el otro (objetivo a nivel externo). A continuación, se van a presentar ejemplos de Best Practices que reflejan las ideas que se han definido de manera más teórica hasta este punto.

Google

Es el ejemplo por excelencia cuando oímos Employer Branding. Es una empresa pionera en muchos sentidos y uno de ellos es en los Recursos Humanos. Sus empleados han sido catalogados durante años como los más felices de América, y es que sus oficinas son un nido de creatividad y diversión, cuentan con salas de juego, futbolines, toboganes y mucho color, además de asistencia sanitaria de calidad, ayudas para la realización de cursos, asesoramiento legal o nacimiento de niños, permisos especiales de paternidad, generosas vacaciones y facilidades para conciliar entre otros. Pero hoy día, estas condiciones no les diferenciaban de la competencia a la hora de atraer talento. Por ello dieron un giro a su política de Employer Branding. Puede parecer extraño pensar que a Google le preocupaba este tema, ya que ha sido nombrada en varias ocasiones la empresa más feliz de América, pero también se sabe que se expande año a año, lo que supone una gran cantidad de nuevos empleados al año. A cierre del ejercicio 2018, la plantilla había crecido en casi 20.000 empleados nuevos desde 2017 en todo el mundo. También influyó que empezaron a ver un descontento entre la plantilla a causa de la dificultad de promocionar, sus trabajadores no se sentían valorados.

Dieron más importancia a la cultura de la empresa, a que realmente se trabajase en cuanto a sus valores, y lo hicieron de una manera clara y estructurada. Aportaron seguridad psicológica a sus trabajadores a través de su predisposición a compartirlo todo. Quitaron el foco de quien formaba los equipos para ponerlo en cómo se trabajaba en ellos y se

aseguraron de que los candidatos encajaban en la cultura que habían dado a conocer. Y por último, innovación. Para transmitir este mensaje utilizan su página <https://careers.google.com/> (Computrabajo, 2018)

Starbucks

“Employee First” es el nombre del programa que tienen por el cuál cubren el 100% de la matrícula para un título de licenciatura en la Arizona State University para sus empleados que de otro modo no podrían pagar los costes de la universidad en Estados Unidos. De esta forma sus clientes saben que están contribuyendo a la comunidad. Además, tiene una fuerte política de Responsabilidad Social Corporativa. (Starbucks, 2019)

Affinity Petcare España

Se trata de una empresa “Pet friendly” con lo que sus empleados pueden acudir con sus mascotas al trabajo, esto le hace destacar por su trato humano. Además, es una organización pragmática, ya que promueve el amor por los animales con su fundación. Y es un motor de innovación constante, en cuanto a los Recursos Humanos, se encuentran liderando la transformación digital de la empresa. Otra de sus características es la visión global, pensar a lo grande es uno de sus lemas. (Affinity Petcare, 2019)

Netflix

Su cultura es clara, concisa y fácil de recordar: “libertad con responsabilidad”. Llegaron hasta ahí escribiendo los comportamientos que valoraban en sus compañeros de equipo. Además, se centraron en el rendimiento, y la manera de conseguirlo era tener el enfoque adecuado y los plazos correctos, y así, los empleados trabajaban de manera independiente. Son personas que tienen pasión por su trabajo y saben lo que tienen que hacer. Se dedicaron a reestructurar la organización conforme a esa cultura. Evitando burocracias y permisos a superiores ya que sería una contradicción con el lema: libertad con responsabilidad. Colaboraban todos tras la redacción de cada capítulo nuevo, y con total libertad, cuestionaban abiertamente y tomaban nota de la opinión al respecto del resto. Esta cultura lleva a que el trato a sus empleados sea de confianza plena, y se les otorguen beneficios como vacaciones ilimitadas y una baja por maternidad y paternidad de un año, entre otras medidas. Como resultado, sus trabajadores están entusiasmados con formar parte de Netflix e incluso disfrutaban menos vacaciones de las que les corresponderían. (McCord, 2018)

2.1. HERRAMIENTAS DEL EMPLOYER BRANDING

Para las nuevas generaciones, de las que se ha hablado al comienzo del trabajo, las redes sociales son el medio natural por el que comunicarse y relacionarse con otros, incluidas las marcas. Por ello, es la herramienta principal y más efectiva a la hora de llevar a cabo un Employer Branding, sobre todo, en su objetivo externo (captar nuevos talentos).

Social Media

Actualmente en el mundo el 67% de la población tiene teléfono móvil. El 57% son usuarios de internet y el 45% son usuarios activos de social media. Concretamente el 42% de la población mundial lo es a través del móvil. Con estos datos, es sencillo darse cuenta de la importancia y la relevancia del social media. Pero si observamos las tasas de crecimiento es todavía más destacada esa relevancia, respecto al año anterior, los usuarios de social media a través del móvil han aumentado un 10% mientras que la población mundial solo ha aumentado un 1.1%. Si analizamos individualmente las distintas redes sociales más utilizadas y enfocadas en ámbitos laborales, LinkedIn es la de trabajo por excelencia, cuenta con 500 millones de usuarios interconectados entre sí, actualmente hay más de 3 millones de compañías que cuentan con un perfil corporativo en esta red social. Facebook, tiene 2.072 mil millones de usuarios, cada día registra 500.000 nuevos, y hay 60 millones de páginas activas de negocios. Además, cuenta con 5 millones de anunciantes activos, y representa más de la mitad de los inicios de sesión en redes sociales realizados por los consumidores para acceder a aplicaciones y webs de publicistas y marcas. Twitter cuenta con 1.3 millones de cuentas, pero activas solo 328 millones. El 65.8% de las empresas en Estados Unidos con más de 100 empleados utilizan Twitter para sus acciones de marketing, y el 77% de los usuarios de esta red social sienten de forma positiva que una marca responda a sus tuits. Con estas cifras se entiende a la perfección que se hable de la Revolución de las Redes Sociales. (Smith K. , 2019)

Como a todos los departamentos de la empresa, el social media y la revolución de las redes sociales, también ha afectado a los Recursos Humanos. Y es que, aunque empezó como una nueva manera de relacionarse en la vida personal, pronto se convirtió en el recurso perfecto para la comunicación de las empresas con sus clientes en un primer momento, y después, con sus empleados presentes y futuros, dando a conocer su cultura de empresa y su manera de trabajar de manera más atractiva y dinámica a las nuevas generaciones.

Todo comenzó con un cambio en las páginas web corporativas, al principio eran webs en las que su descripción corporativa era

Ilustración 1. Página Web de Affinity Petcare

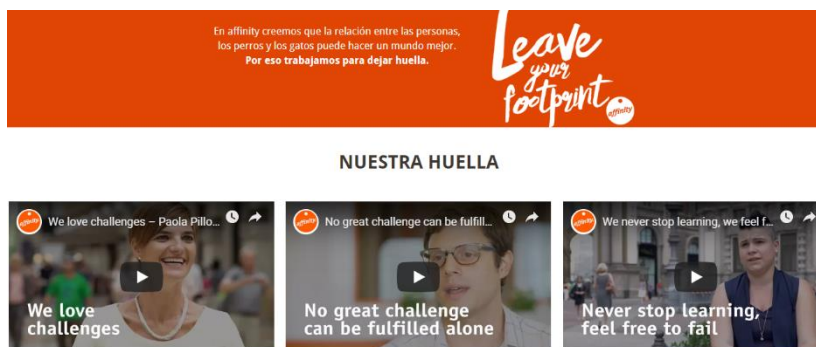


Fuente: <https://www.affinity-petcare.com>

cuál era su visión, siguiendo una línea impersonal que generaba sensación de monotonía, no resultaba muy creíble, y eran estáticas y sin interactividad, pero se han convertido en webs en las que se promociona la historia de la marca, se enfocan en dar a conocer su misión y cultura, una cultura dinámica, ya que son aspectos importantes para la generación Millennial.

En las nuevas páginas corporativas es usual encontrar testimonios en video de empleados que dan su opinión en primera persona, buscando conectar mejor con las emociones.

Ilustración 2. Testimonios de trabajadores de Affinity Petcare en su página web.



Fuente: <https://www.affinity-petcare.com>

Estas características que se han especificado para las páginas web fueron aplicadas más adelante a los perfiles corporativos de las redes sociales. Y

muchas organizaciones, siendo conscientes de la repercusión de estos medios a la hora de atraer talento, incluso crearon perfiles diferentes para la promoción de la empresa enfocada a los clientes y la que va destinada a los futuros empleados o talentos que quiere atraer.

2.1.1. DESDE EL OBJETIVO EXTERNO DEL EMPLOYER BRANDING

El departamento de Recursos Humanos junto con el de marketing y comunicación son los encargados de llevar a cabo las campañas necesarias para conseguir el objetivo externo: atraer talento, lograr a los mejores trabajadores para el futuro. Esto como se ha repetido durante toda la exposición se obtiene mediante una buena imagen de marca

empleadora, haciendo que todo el mundo quiera trabajar en tu empresa. A continuación, vamos a analizar las posibilidades que hay disponibles ahora mismo y algunos ejemplos de cómo se están utilizando.

Twitter

Twitter es un sistema de microblogging, fue creado en 2006 y los usuarios pueden publicar pequeños mensajes con un máximo de 280 caracteres para que el resto de la comunidad los lea, se puede seguir aquellos perfiles que le interesen a cada usuario y a la vez ser seguido por otros twitteros. Esta característica hace que la comunicación como marca empleadora a sus candidatos potenciales sea mucho más sencilla, masiva y económica. A continuación se dan algunos ejemplos de organizaciones que utilizan Twitter de esta manera.

BBVA cuenta con un perfil exclusivo dedicado a atraer talento, <https://twitter.com/BBVAcareers> donde publica contenido relacionado con las preocupaciones que tienen hoy en día las nuevas generaciones, como por ejemplo medio ambiente, igualdad de género o eventos para empleados que muestran su imagen como marca empleadora y crea una cultura de empresa.

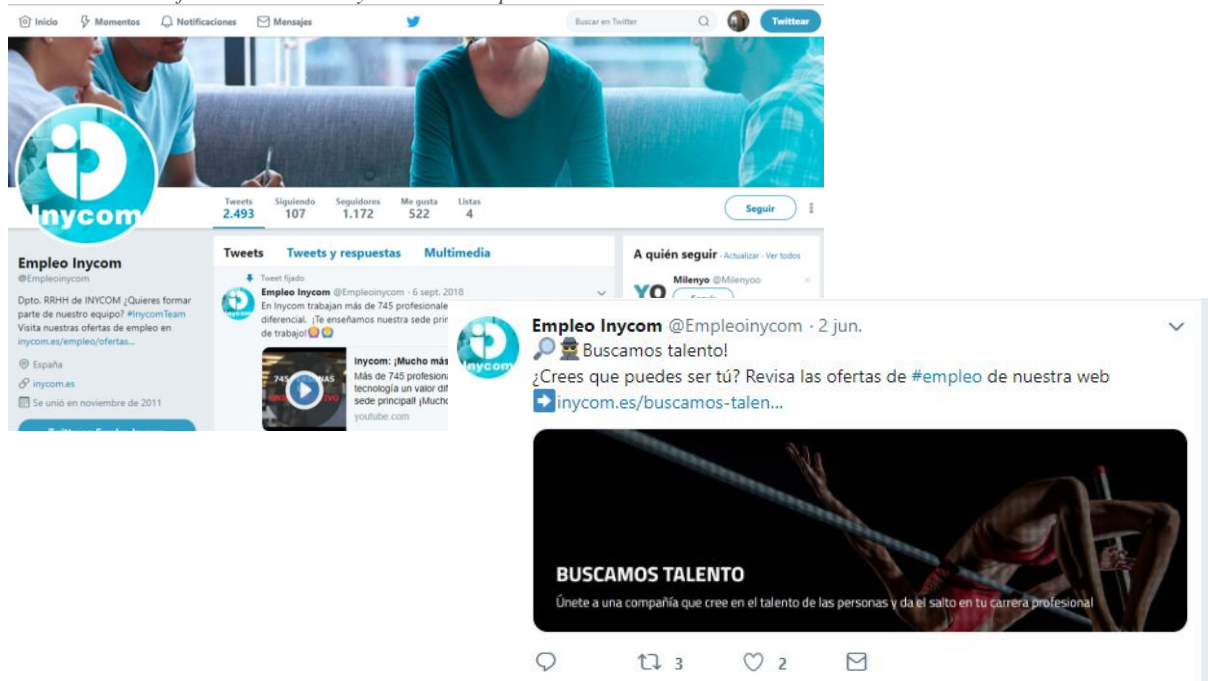
Ilustración 3. Perfil en Twitter de BBVA como empleador



Fuente: <http://twitter.com/BBVAcareers>

En INYCOM, empresa dedicada a la innovación tecnológica, buscan nuevos talentos utilizando su perfil de twitter específico del departamento de Recursos Humanos. Lo hacen promocionando ferias de empleo a las que acuden en colaboración con distintas universidades y demuestran su interés por darles una oportunidad a las nuevas generaciones. Si bien es cierto, en este perfil se echa en falta una campaña en la que mostrar qué aportan a la sociedad y no solo un llamamiento a ponerse en contacto y entregar el curriculum, es decir, que se cree una imagen de marca empleadora.

Ilustración 4. Perfil de Twitter de Inycom como empleador.



Fuente: <https://twitter.com/Empleoinycom>

AccionaJobs es el perfil que tiene en twitter la empresa energética. En este caso, por el negocio de la organización lo que se promociona en su perfil es sobre todo temas medioambientales, la necesidad de las energías renovables y la importancia de que las nuevas generaciones estén concienciadas con la necesidad de cuidar el planeta.

Ilustración 5. Perfil en Twitter de Acciona como empleador



Fuente: <https://twitter.com/AccionaJobs>

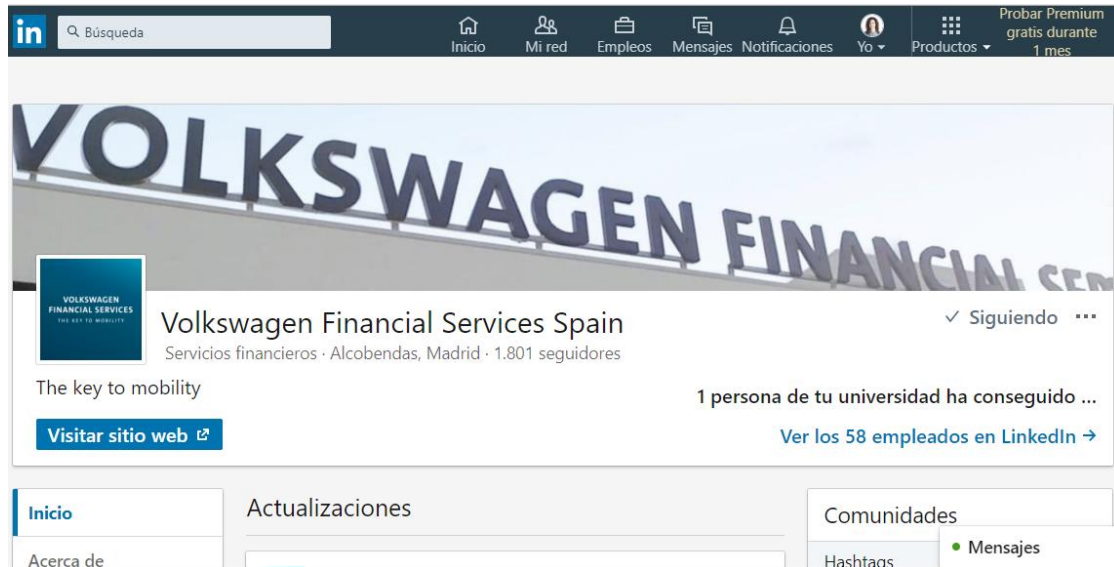
Ilustración 6. Tweet publicado en el perfil de AccionaJobs



LinkedIn

Se trata de una red social enfocada en el ámbito laboral. Cada usuario se crea un perfil en el que puede crear una red de contactos añadiendo a aquellas personas que conozca, quiera conocer o simplemente que le resulten interesantes sus publicaciones, ya que se pueden compartir contenidos e interactuar con tus contactos a través de esas publicaciones. También se puede seguir una determinada etiqueta, para que se te muestren las publicaciones que haya con esa etiqueta que representa un tema, situación, lugar, etc. Además, en el perfil se puede publicar tu formación y experiencia laboral, así como aptitudes. De cara a su utilización para la consecución de los objetivos externos que se han comentado en Employer Branding, es una herramienta perfecta. Las organizaciones pueden tanto darse a conocer y mostrar su cultura empresarial y su marca empleadora de una manera muy dinámica y visual, ya sea con vídeos, artículos, fotografías, etc., como realizar búsquedas entre los usuarios con las características determinadas que deseen y ponerse en contacto para un posible proceso de selección, por ejemplo. Algunas de las marcas que mejor gestionan su perfil en esta red social de cara a una estrategia de Employer Branding serían:

Ilustración 7. Perfil en LinkedIn de Volkswagen Financial Services España.



Fuente: <https://www.linkedin.com/company/volkswagen-financial-services-spain>

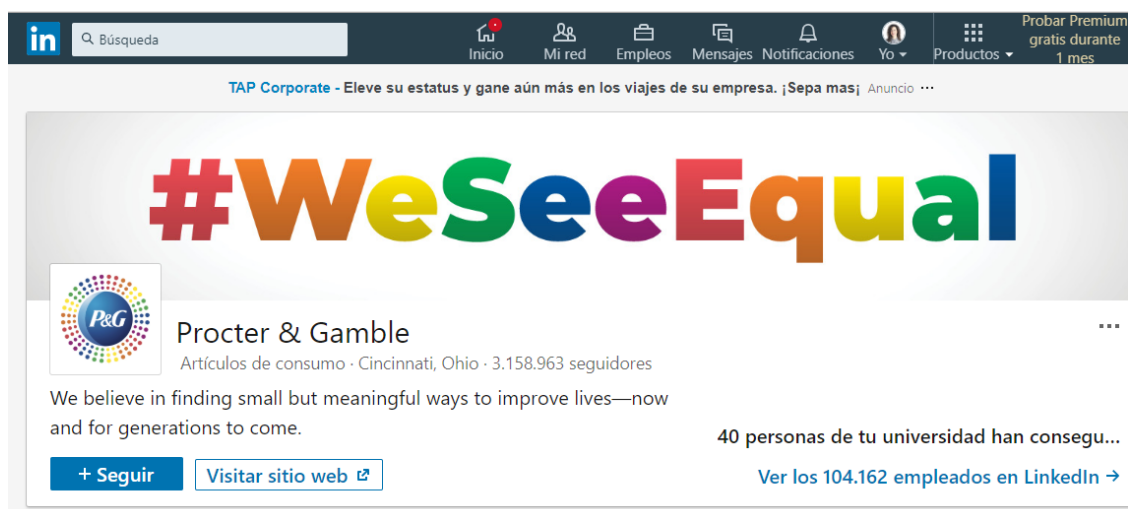
Ilustración 8. Publicación de Volkswagen FS Spain en su perfil.



Fuente: <https://www.linkedin.com/company/volkswagen-financial-services-spain>

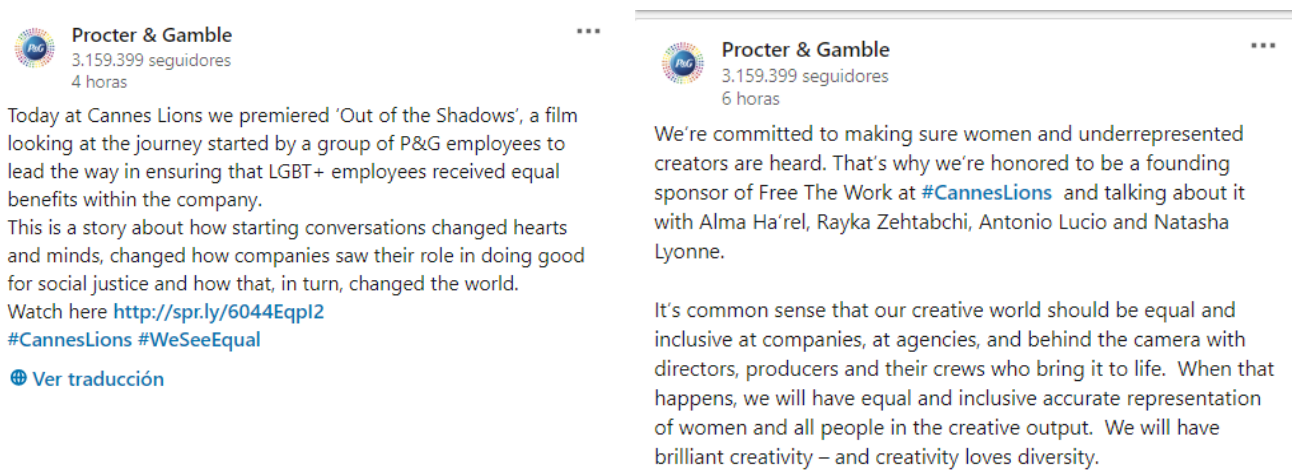
En este perfil, Volkswagen anuncia las novedades y mejoras para los trabajadores, como un nuevo programa de movilidad que permite a los empleados progresar y desarrollarse profesionalmente. Además, se publicitan los eventos internos de la empresa, para dar a conocer su manera de trabajar, dando importancia a ser un equipo y a la mejora continua, la posibilidad de crecer y mejorar en la organización. También enseñan los programas de prácticas, proponiéndolos como un reto, entre otras publicaciones.

Ilustración 9. Perfil en LinkedIn de P&G



Fuente: <https://www.linkedin.com/company/procter-and-gamble/life/91498103-6c94-48e6-b58b-bf08c8489bcc/>

Ilustración 10. Publicaciones de P&G en LinkedIn a favor del colectivo LGTBI (izq.) y de la inclusión de las mujeres (dcha.)



Fuente: <https://www.linkedin.com/company/procter-and-gamble/>

Procter&Gamble realiza una fuerte campaña de Employer Branding en LinkedIn, solo en sus tres últimas publicaciones, muestran su apoyo a problemas sociales de hoy en día que preocupa a las nuevas generaciones, por un lado, con motivo del día internacional del Orgullo Gay, muestran su apoyo al colectivo LGTBI, y por otro, muestran su compromiso con que las mujeres logren ser reconocidas como iguales a los hombres, que sean escuchadas, valoradas y a favor de que se rompan los techos de cristal que no dejan llegar a altos cargos en las empresas. Es decir, tienen una gran campaña de Responsabilidad Social Corporativa.

Glassdoor

Es un sitio web donde empleados actuales, pasados y candidatos de los procesos de selección dan su opinión de manera anónima sobre la empresa en la que trabajan o han trabajado. Se trata de una comunidad laboral transparente, en la que puedes encontrar información real de multitud de empresas en todo el mundo. Desde los salarios que ofrece, las preguntas que hacen en las entrevistas de trabajo, si coincide la imagen de marca empleadora con la realidad una vez se está dentro de la empresa, etc. Glassdoor da la oportunidad de ver un poco más dentro de las empresas de lo que ellas quieren mostrar antes de aceptar una relación laboral, por ejemplo.

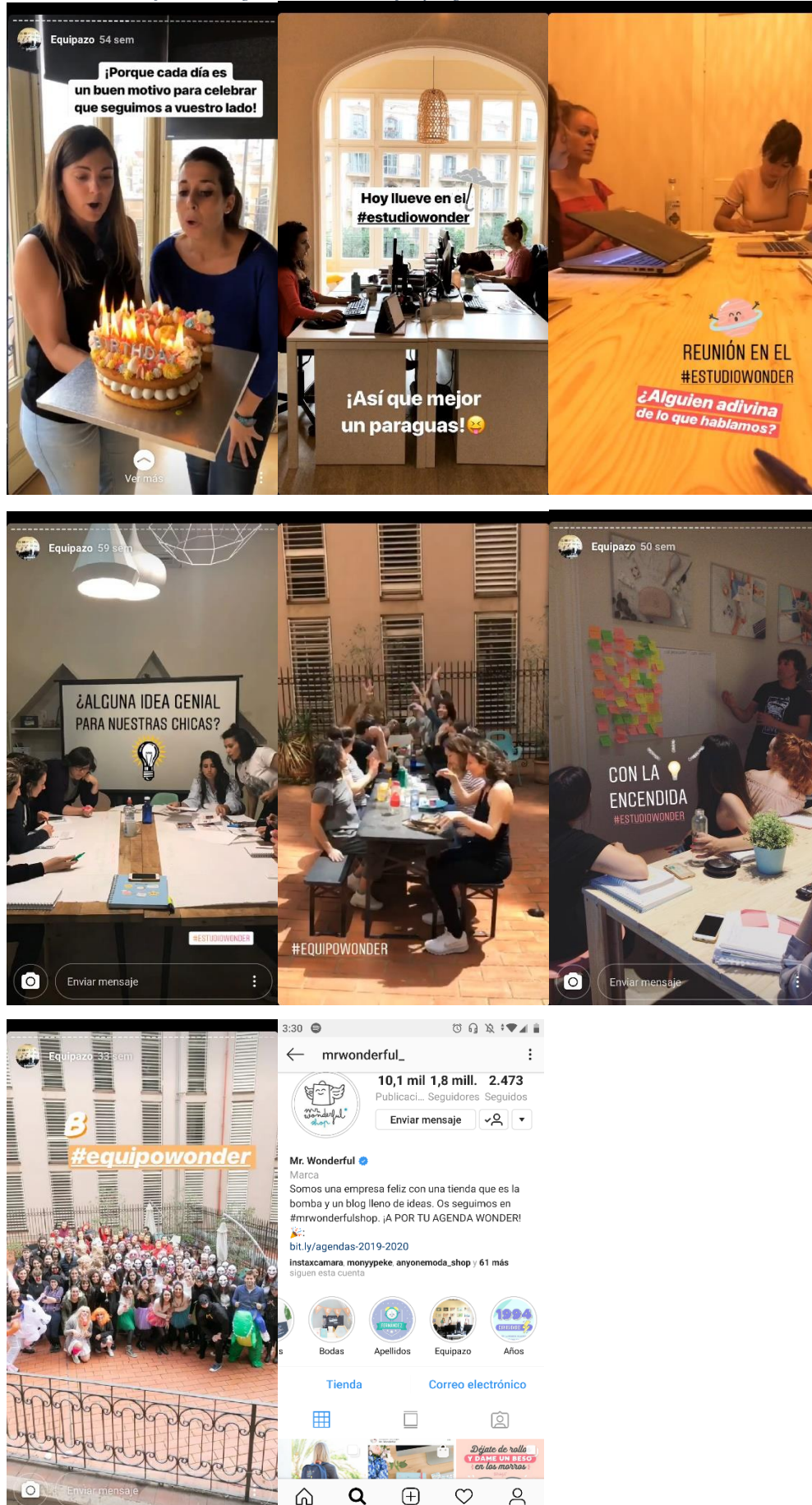
Esta herramienta es beneficiosa para aquellas organizaciones que son honestas y realmente cumplen con las expectativas que crean con su estrategia de Employer Branding, ya que revisando lo que se dice de ellas en este sitio web pueden mejorar y corregir aquellos aspectos que no convenzan y redirigir su estrategia. Sin embargo, es el enemigo número uno de esas organizaciones en las que la imagen que proyectan no se corresponde con sus acciones.

Si bien es cierto, en España esta página web no está muy instaurada, en otros países de Europa es una herramienta muy utilizada, donde cualquier persona se informa sobre una empresa antes de entablar cualquier relación laboral.

Instagram

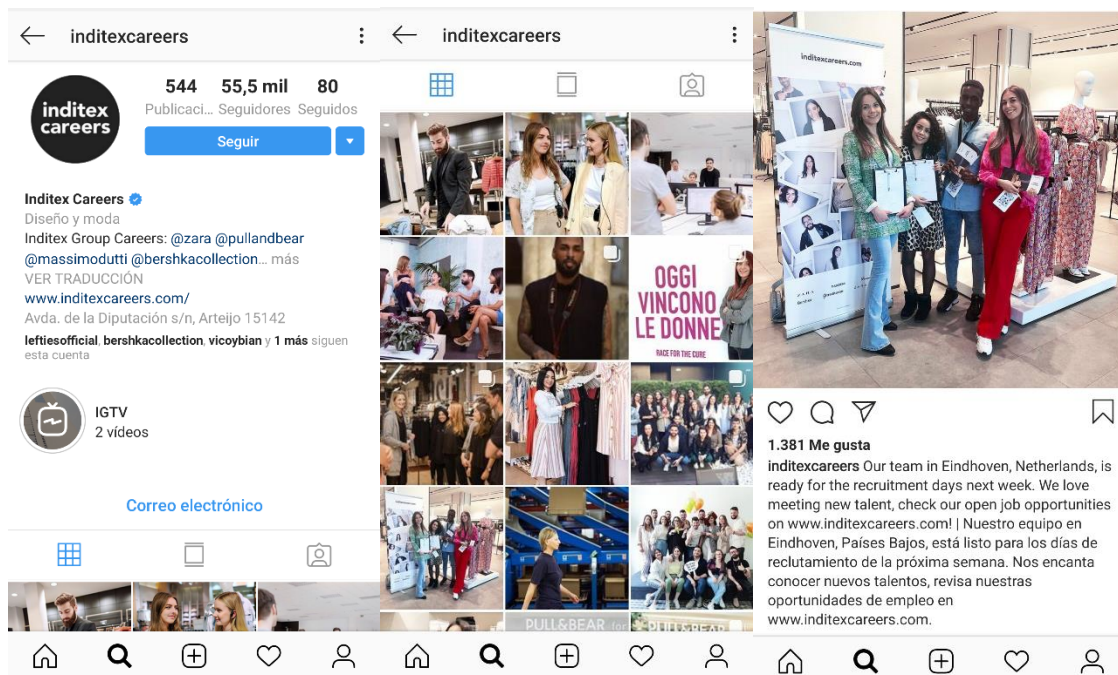
Instagram es hoy día la red social más de moda en lo personal y se está abriendo paso en lo profesional. Consiste en la publicación de fotografías o vídeos cortos acompañados de un texto que aparece en el perfil, además, tiene la posibilidad de compartir imágenes o vídeos cortos durante 24 horas con tus seguidores, los storis. Tanto los post de Instagram como los storis son un canal a través del cual se interactúa con los seguidores con multitud de funciones, desde etiquetas, hashtags, nombrando directamente a otro usuario, además de múltiples animaciones que hacen del contenido algo fresco y dinámico. También permite crear carpetas con storis destacados en el perfil, un recurso muy utilizado para guardar cierta información, un ejemplo de esta herramienta se encuentra en el perfil de MrWonderful, donde tiene una carpeta destacada llamada Equipazo con todas los storis que suben de su día a día en la oficina, desde tormentas de ideas, celebraciones de cumpleaños de los miembros del equipo, fechas señaladas, reuniones, o presentaciones de miembros de la oficina. En este perfil mezclan tanto la imagen de marca enfocada en el cliente como la imagen de marca empleadora que busca atraer talento y que apetezca trabajar en esa empresa.

Ilustración 11. Perfil de Instagram de MrWonderful y algunos de sus storis.



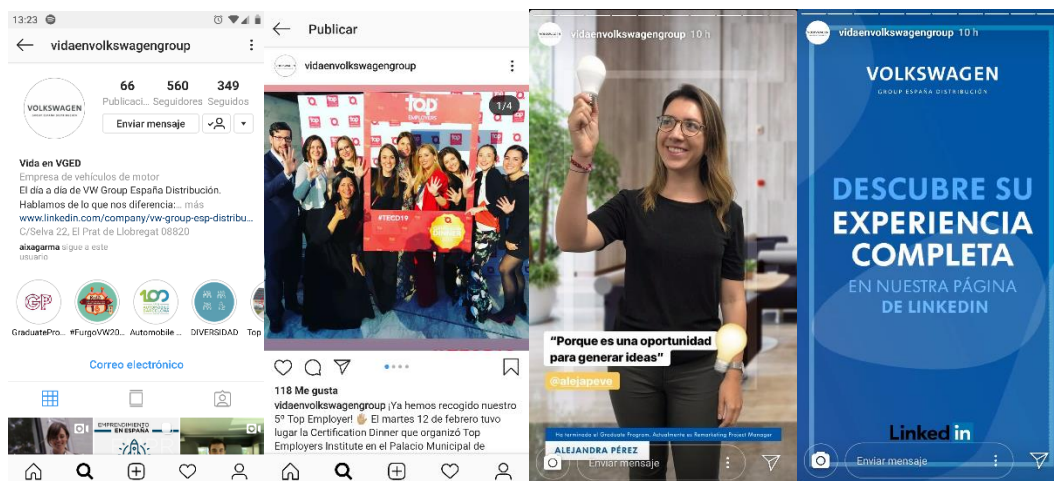
Otro ejemplo del uso de Instagram como herramienta de Employer Branding es Inditexcareers, en la cuenta del gigante de la moda muestra su cultura de empresa y su manera de trabajar en cualquiera de sus marcas, Zara, Bershka, Pull and Bear, etc., en cualquier parte del mundo.

Ilustración 12. Perfil y publicación en Instagram de InditexCareers



El siguiente ejemplo es Volkswagen, que en su perfil de instagram llamado Vidaenvolkswagengroup dan a conocer como es trabajar en su empresa, además, publican sus logros como el premio top employee que se puede ver en la imagen. También utilizan los storis para que los empleados den su testimonio y animen a otros a formar parte de la organización como se observa en las dos imágenes de la derecha.

Ilustración 13. Perfil y publicaciones de vidaenvolkswagengruoup en Instagram



BeBee

Se trata de una plataforma que se basa en la colaboración entre profesionales. Fundada en 2015 en España, trata de conectar a personas que compartan los mismos intereses y experiencias, es decir, por afinidad. Hoy día cuenta con más de 12 millones de usuarios en diferentes países. Se puede utilizar para distintos objetivos, como la búsqueda de empleo, pues cuenta con un buscador de empleo dentro del sitio web, también se pueden publicar ofertas de empleo gratuitamente, además, cuenta con un servicio de blog en el que se pueden escribir artículos y también cuenta con servicio de video en streaming. En esta novedosa red social, los usuarios se denominan abeja, las publicaciones son buzz, simulando el zumbido de las abejas y los grupos de profesionales o personales se llaman colmenas. Como ventajas encontramos que entrelaza la vida laboral y personal, y que los perfiles profesionales están enfocados para cualquier rango o categoría profesional.

Ilustración 14. Interfaz de BeBee



2.1.2. DESDE EL OBJETIVO INTERNO DEL EMPLOYER BRANDING

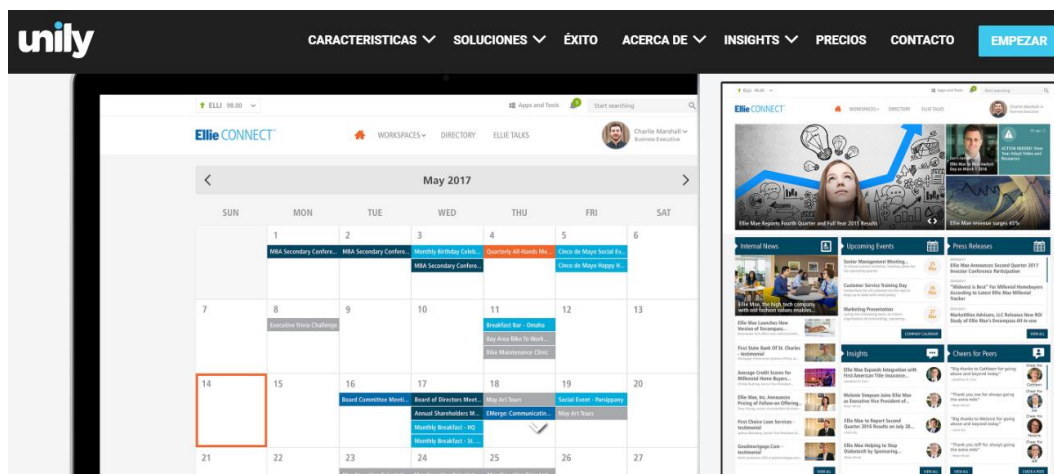
Aunque se separen los objetivos del Employer Branding en externo e interno, ambos están íntimamente relacionados ya que si se consigue fidelizar a los empleados, se retiene el talento que ya está en la organización y contarán su experiencia positiva en la organización, actuando como prescriptores de la empresa y dando testimonios reales y muy creíbles, creando así una fuerte imagen de marca empleadora y haciendo que nuevos talentos se postulen como candidatos en los procesos de selección. Es decir, si no se consigue el objetivo interno, resultará imposible conseguir el objetivo externo. A continuación se explican algunas de las herramientas más utilizadas.

Intranet

La intranet de una empresa es una red informática privada de una empresa que se utiliza para la gestión y comunicación laboral. Su función principal es facilitar el trabajo compartiendo información, conseguir disminuir tiempos y ser más eficientes gracias a poder tener a mano cualquier documento necesario, correo electrónico de algún compañero, etc. Tener una buena intranet es primordial, si se consigue que sea útil y los empleados hagan buen uso de ella puede verse plasmado en los resultados de cualquier departamento.

Entre las plataformas de creación de intranets, cabe destacar Unily por ofrecer una experiencia digital que permite a las empresas modernas las mejores herramientas para comunicarse, colaborar e innovar. Las intranets de Unily están a la vanguardia e impulsan la colaboración aumentando la productividad. Cuenta con plataforma de comunicaciones que ayuda a mejorar y medir las comunicaciones internas y ofrece además, un servicio de extranet que añade valor a la organización. Lo hace reuniendo en un solo lugar todo el entorno digital de la empresa.

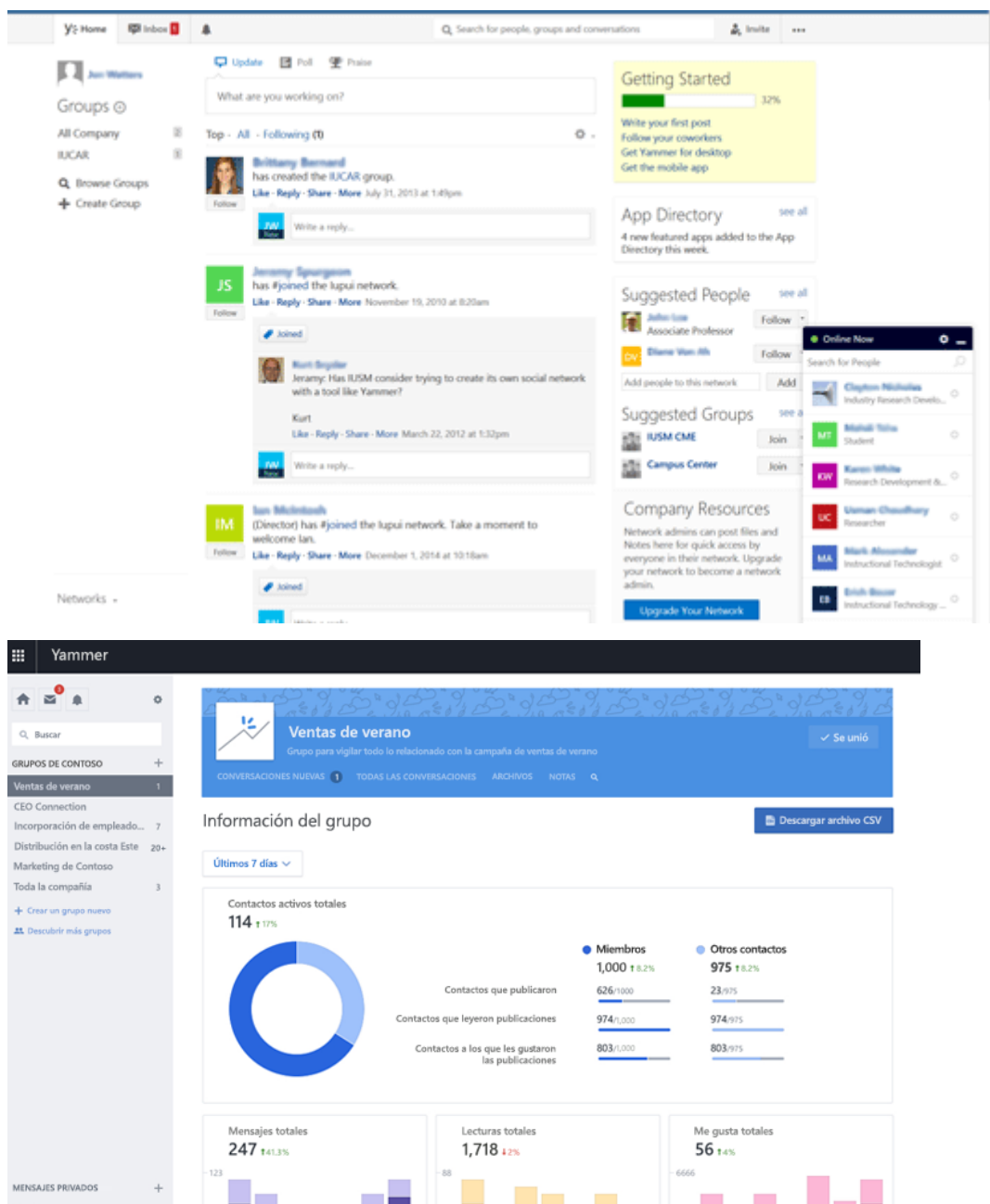
Ilustración 15. Ejemplo de Intranet creada con Unily.



Yammer

Es un servicio de Microsoft Office, se trata de un espacio abierto donde colaborar y participar en toda la organización. Fomenta la transparencia puesto que ofrece la posibilidad de que se dé una comunicación abierta en la que todos los miembros de la organización se encuentren alineados, sin jerarquías. Reúne comentarios o ideas de todos los compañeros de la red de trabajo para mejorar los resultados.

Ilustración 16. Yammer, la red social empresarial

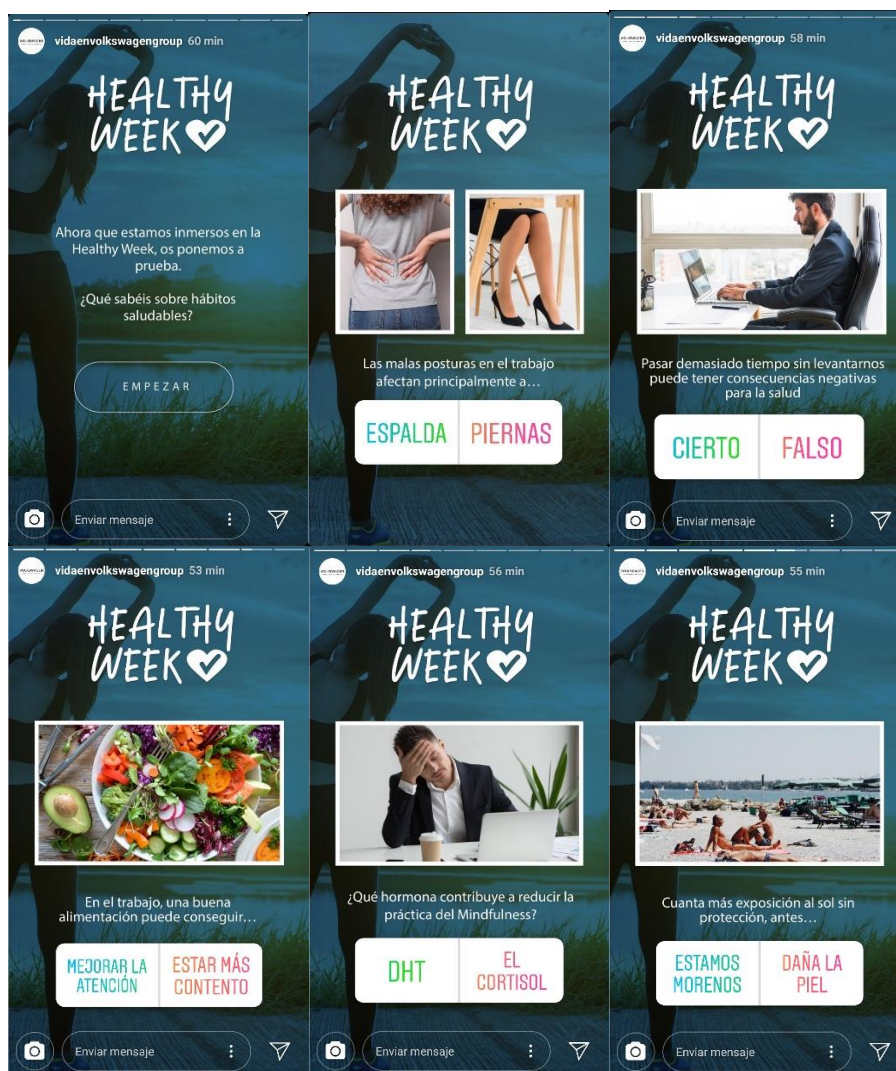


Fuente: Google

Promoción de Work-life balance.

Parece lógico pensar que para conseguir un compromiso por parte de los empleados para con la organización, sea necesario mostrar ese compromiso por parte de la empresa hacia los empleados. En esta línea se encuentra el Work-life balance, se trata de promover una vida en el trabajo saludable, haciendo ver a los empleados con estas actividades que estas comprometido con su bienestar. Hay diferentes campañas, y cada organización opta por la que más le interesa o por varias de ellas repartidas en distintos periodos de tiempo, como es el caso de Volkswagen, que se ve inmersa en la “Healthy Week”, una semana en la que promueven hábitos de vida saludables en el trabajo, como buenas posturas, o alimentarse de manera saludable, para ello utilizan su cuenta de Instagram storis que hemos nombrado en apartados anteriores como herramienta externa, pero esta vez dedicado a conseguir un objetivo interno.

Ilustración 17. Publicaciones en Instagram storis de Vidaenvolkswagengroup.



3. CONCLUSIONES

Tras la realización de este trabajo, se ha llegado a la conclusión de que los hábitos que se han utilizado hasta ahora para reclutar talento ya no funcionan. Actualmente, en cualquier organización mediana conviven tres o incluso cuatro generaciones diferentes, se debe poner el foco en aquella que se quiera tener en la empresa, analizando qué tipo de empleado se quiere tener en la empresa y adaptándose a los cambios culturales o digitales que esa generación demanda, la utilización de las nuevas tecnologías es clave en la generación Z, y esto es lo que las organizaciones tienen que ver, adelantarse al futuro.

Como en todos los aspectos de la vida, hay que renovarse, reinventarse para seguir avanzando. Las necesidades han variado, el candidato ha cambiado mucho, sus prioridades son distintas. La empresa que quiera tener un futuro debe ser consciente, reflexionar, y darle la importancia y relevancia que tiene este asunto. El Employer Branding ha nacido como consecuencia del cambio de los candidatos, y es que el consumismo de la sociedad abarca ya a muchos de los hábitos cotidianos, incluida la búsqueda de empleo. De esta idea nace la de que el candidato ideal para el puesto vacante en una organización se convierte en cliente, y hay que tratarlo como tal.

Se trata de intentar atraer, interesar y desarrollar a los empleados, buscar el trato P2P (people to people), implementar mejoras, y evitar las mentiras corporativas y los cambios sin sentido. Todo ello manteniendo el foco en las personas, ya que cuanto más distancia hay entre el CEO de una organización y el empleado, mayor es la desmotivación que experimenta este.

Se necesita trabajar en la estrategia de Employer Branding a nivel global para conseguir la motivación del empleado, pues de esta manera, conseguiremos el éxito del negocio de la empresa. Se debe tomar conciencia que los empleados de una organización son el corazón y la cultura de esta y aportan un poco de sí mismos cada día, por ello, la mejor manera de llevar a buen puerto la estrategia de Employer Branding es recurriendo a ellos para que sirvan de ayuda en su creación.

Y por último, se ha comentado a lo largo del trabajo que aunque se observe el Employer Branding desde dos puntos de vista, interno y externo, es importante ser conscientes que hoy día los objetivos están más entrelazados que nunca, de manera que lo interno se vuelve externo, esto es transparencia, que los clientes conozcan al completo las empresas ya que pueden ser posibles talentos o futuros empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- Affinity Petcare. (30 de mayo de 2019). *Affinity Petcare*. Obtenido de <https://www.affinity-petcare.com/es>
- Barrow, S., & Ambler, T. (30 de Octubre de 1996). The employer brand Vol. 4 Num. 3. *The journal of Brand Management*, págs. 185 - 206.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Brand Ambassador Club. (19 de mayo de 2019). *¿Qué es el Employer Branding?* Obtenido de <https://brandambassadorclub.com/employer-branding/>
- Computrabajo. (14 de junio de 2018). *Google: su estrategia de Employer Branding*. Obtenido de <https://blog.computrabajo.cl/empresa/google-su-estrategia-de-employer-branding/>
- Empatica by Atrevia. (16 de mayo de 2019). *Embajadores de marca*. Obtenido de <https://empatica.app/embajadores-de-marca/>
- EULEN SELECCIÓN. (22 de mayo de 2019). *equipos&talento*. Obtenido de <https://www.equipostrytalento.com/reportajes/claves-del-exito-de-las-estrategias-de-employer-branding>
- Gimeno, T. (28 de mayo de 2019). *Inbound Marketing*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/inbound-recruiting-fases-beneficios-ejemplos-inbound-marketing/>
- Google Trends. (28 de mayo de 2019). *Google Trends*. Obtenido de <https://trends.google.es/trends/explore?q=employer%20branding&geo=ES>
- Indeed. (15 de junio de 2019). *Indeed*. Obtenido de <https://www.indeed.es/about/our-company?hl=es>
- Instituto Nacional de Estadística. (22 de mayo de 2019). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de http://www.ine.es/prensa/pp_2018_2068.pdf
- Marketing Digital. (05 de febrero de 2019). *Dircomfidencial*. Obtenido de <https://dircomfidencial.com/marketing-digital/google-mantiene-su-ritmo-de-crecimiento-al-elevar-un-23-sus-ingresos-en-2018-20190205-0403/>
- McCord, P. (29 de mayo de 2018). *Aprendiendo de Netflix: cómo construir una cultura de libertad y responsabilidad*. Obtenido de <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-netflix-built-its-company-culture/>

Smith, K. (25 de mayo de 2019). *Brandwatch*. Obtenido de <https://www.brandwatch.com/es/blog/116-estadisticas-de-las-redes-sociales/>

Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *"A new brand of leadership", Managing the Customer Experience*. UK: Prentice Hall.

Starbucks. (30 de mayo de 2019). *Starbucks: los futuros líderes comienzan aquí*. Obtenido de <https://www.starbucks.com/careers/working-at-starbucks/education>

Vives, J. (24 de abril de 2018). *La Vanguardia*. Obtenido de El espectacular crecimiento de Google Alphabet: <https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20180424/442937819085/espectacular-crecimiento-google-alphabet.html>