

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTÍCULO

SE BUSCA TALENTO: LAS 8 CLAVES DEL *EMPLOYER BRANDING*

Madrid, 4 de Marzo de 2020

Esta situación no es novedosa, como tampoco lo es la guerra por el talento a la que se enfrentan en su día a día los profesionales de RR.HH.

En un momento de grandes cambios y disrupción, las compañías no se han quedado de brazos cruzados y buscan **nuevas vías para conectar con ese bien tan preciado que es el talento**. *McDonald's* está haciendo uso de la inteligencia artificial para cubrir las 20.000 vacantes que se producen cada año en Rusia y *Hubspot* apuesta por el *employer branding* bajo el lema: *Creating a company we love* para escuchar a sus empleados, tenerles en cuenta y mostrar su día a día.

“El 53 % de los candidatos se pensaría dos veces participar en un proceso de selección lanzado por una empresa de la que ha leído malos comentarios ”

LAS 8 CLAVES DEL EMPLOYER BRANDING

“Ninguna empresa puede ser mejor o peor que las personas que la integran”, afirmaba el filósofo japonés, Kaoru Ishikawa. Y estaba en lo cierto. En la actualidad, el capital humano es clave para todas las compañías y, a su vez, supone **un gran desafío reclutar personas cualificadas, con talento y comprometidas con la empresa**. Según el último informe de KPMG, *Tendencias retributivas y de RRHH 2019*, la **principal prioridad de negocio de las compañías** es aumentar la plantilla para apoyar el crecimiento empresarial. Tarea nada fácil si tenemos en cuenta que casi el 60 % de las empresas que sufre rotación voluntaria tiene problemas para reclutar. Porcentaje que se eleva hasta el 95 % en el caso de las empresas tecnológicas, en gran parte, debido a la escasez de personal cualificado y a la alta demanda de determinados perfiles.

En paralelo a las necesidades de los grandes empleadores se sitúan los intereses de los candidatos. ¿Qué están buscando? ¿Dónde aspiran a trabajar? Además de la remuneración económica, incentivo que dura entre seis meses y un año, los actuales candidatos valoran otros **factores intangibles y/o aspiracionales**. Según *Talento Conectado 2019*, elaborado por EY e Infoempleo, el 53 % de los candidatos se pensaría dos veces participar en un proceso de selección lanzado por una empresa de la que ha leído malos comentarios. El caso más reciente lo encontramos en *Facebook*, el gigante de *Silicon Valley*, que tras el escándalo de *Cambridge Analytica* tiene dificultades para contratar nuevos profesionales.

En este sentido, desde LLYC nos hemos preguntado **¿qué aspectos influyen para que un candidato elija una compañía u otra para trabajar?** Independientemente del momento profesional en el que se encuentre el candidato o de la situación que atraviese un determinado sector empresarial, en LLYC creemos que la percepción de marca o el conocimiento de la compañía que tiene un potencial empleado, es clave en la toma de decisiones. Esta percepción se construye a partir de **ocho atributos que influyen en la capacidad de las empresas para atraer talento. En nuestra opinión, son las ocho claves del *employer branding*.**

1. Prestigio y liderazgo

Un primer factor que atrae a los empleados a la hora de elegir una empresa como lugar de trabajo es el reconocimiento de esa compañía como líder. Trabajar en una empresa prestigiosa y reconocida por todos puede ser un excelente aval a la hora de construir un currículum y abrirse oportunidades durante la carrera profesional, aunque hoy los empleados también den cada vez más importancia a otros factores.

De hecho, el 50 % de los candidatos en España asegura que no trabajaría en una empresa con mala reputación, ni siquiera con una subida de sueldo. Además, la reputación de la empresa es un *driver* que atrae con más fuerza al talento joven: los miembros de la Generación Z o los Millenials dan más peso a la reputación empresarial que generaciones mayores como la Generación X y los Boomers.

2. Imagen atractiva

Según Santo Tomás de Aquino lo bello es, *quae visa placet*, aquello que agrada a la vista. Esto se puede extrapolar a cómo de atractivas son percibidas las marcas por los profesionales. Como apunta Randstad, "las compañías con alto *employer brand* consiguen hasta el doble de aplicaciones cualificadas que homólogas del sector", lo que confirma que la imagen que las compañías trasladan de sí mismas influye en las personas y en concreto, en el talento. Esta imagen se construye a través de todas las percepciones que se crean a través de **los puntos de contacto de la marca con el talento** como son la página web, el servicio al

cliente, la tienda física, la publicidad digital, etc.

¿Qué aspectos generan una imagen de marca atractiva y deseable para trabajar en la compañía? Entre otros, en LLYC consideramos que son:

- **La capacidad de aplicar criterios uniformes de identidad verbal y visual** que garanticen el reconocimiento de la marca. Es decir, usar siempre el tono de voz propio de la marca en todo esfuerzo de comunicación y respetar las pautas de identidad visual.
- **La capacidad de expresarse de forma creativa con cada una de sus comunidades**, sin renunciar a su esencia de marca ni a su propuesta de valor de compañía.
- **La capacidad de ser coherente a través de su comunicación** y comportamientos diciendo lo que piensa y haciendo lo que dice en sus diferentes manifestaciones como la publicidad, canales internos, patrocinios y alianzas estratégicas, contenidos, etc.
- **La capacidad de despertar emociones positivas y crear notoriedad**, generando un impacto a las comunidades a las que habla. Es decir, en un contexto saturado de estímulos comerciales, llamar la atención del talento fomentando su recuerdo es clave para que se considere como lugar para trabajar.

“Los miembros de la Generación Z o los Millenials dan más peso a la reputación empresarial que generaciones mayores como la Generación X y los Boomers”



3. Sensibilidad social

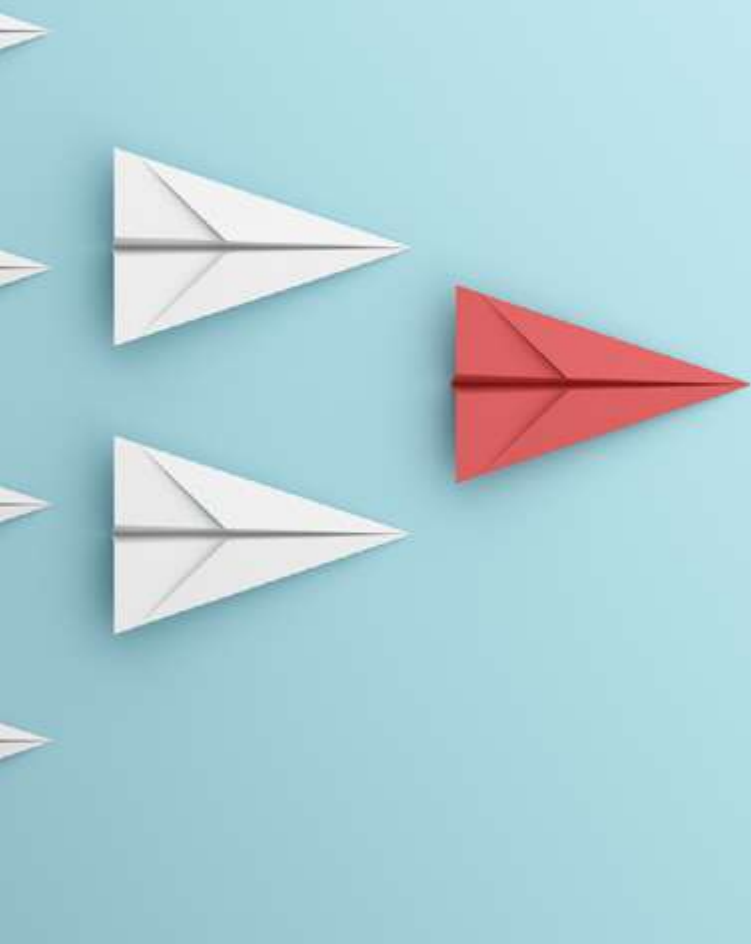
Compromiso medioambiental, inclusión, diversidad...En una sociedad en constante cambio, los profesionales exigen a sus potenciales y actuales empleadores que estén **alineados con los valores y demandas de la sociedad y que sean flexibles y sensibles al cambio.**

Las empresas deben hacer un ejercicio de escucha y empatía para responder a las necesidades de los ciudadanos. Más allá de iniciativas de RSC o acción social, los profesionales se sienten más atraídos por compañías que declinan su propósito en todo lo que hacen (desde la concepción de sus productos y servicios hasta sus políticas de RR. HH.) y son capaces de responder con agilidad e incluso anticiparse ante los grandes desafíos sociales.

El I Informe de Valores en la Empresa elaborado por Randstad pone de manifiesto que hoy los profesionales buscan en sus futuras empresas **valores como la Responsabilidad, la Ética, la Integridad y la Honestidad**, una demanda que es recíproca, ya que las empresas también quieren reclutar a profesionales que encarnan dichos

valores. Las empresas que mejor sepan entender el contexto social y los valores que priman en el momento sin duda reforzarán su atractivo a la hora de captar talento.

“Hoy los profesionales buscan en sus futuras empresas valores como la Responsabilidad, la Ética, la Integridad y la Honestidad”



“Un líder cercano habla de una compañía cercana. Un líder transparente habla de una compañía transparente.”

4. Discurso y presencia de los líderes

La marca personal de los líderes de la organización, su participación pública y su discurso afecta directamente a la percepción de la compañía y en concreto a su posicionamiento como un buen lugar para trabajar. Los líderes tienen la capacidad de humanizar los

valores corporativos y dan credibilidad a los compromisos adquiridos. **Un líder cercano habla de una compañía cercana. Un líder transparente habla de una compañía transparente.** Marc Fetscherin en su libro *CEO Branding* hace una analogía con el mundo del cine: “Al igual que un actor puede llegar a ser la garantía de la calidad de la película, el CEO es la señal que muestra a los públicos de interés cómo es una compañía”

Uno de los casos más notables es el de Satya Nadella, CEO de *Microsoft*, que tras asumir el cargo en 2014, apostó por volver a conectar con los consumidores, inversores y empleados de la marca desarrollando su propio posicionamiento diferencial. Una de sus frases más célebres: *The C in CEO Stands for Culture* resume cómo a través de su discurso ha contribuido de forma favorable a la reputación de su compañía.

5. Recomendación de otros profesionales

El pasado año, una investigación de *The Wall Street Journal* demostró que la compañía *SpaceX*, empresa aeroespacial de Elon Musk, falseaba sus puntuaciones en la conocida plataforma *Glassdoor*. Incentivaba a sus empleados más fieles a dejar comentarios positivos y creaba equipos dedicados a mejorar la reputación de la compañía en esta red.

Si mencionamos la credibilidad cuando hablamos de líderes o directivos, el concepto cobra todavía más importancia cuando hablamos de recomendación o testimonios en primera persona de empleados que cuentan cómo es trabajar en la empresa. Hemos comentado en repetidas ocasiones las ventajas del employee advocacy, pero en el tema que nos ocupa la capacidad de prescripción como buen lugar para trabajar es el más importante. Nadie mejor que los profesionales actuales para atraer a nuevo talento. No sólo porque tienen mayor credibilidad sino porque tienen el acceso. Su capital relacional está formado por redes de profesionales con experiencia similar que se comunican en igualdad de condiciones y, por tanto, asumen con mayor confianza los mensajes que reciben.

6. Visión de futuro

Si hablamos de visión de futuro y anticipación a todos nos vienen a la mente empresas como *Google*, *Tesla*, *Amazon.com* o *Netflix*, pero hay vida más allá de estas grandes corporaciones.

Según el estudio de la plataforma *Glassdoor*, como mejores empresas para trabajar en 2020 destacan: *Southwest Airlines*, aerolínea de bajo coste estadounidense; *VIPKid*, plataforma de enseñanza de inglés para niños; e *Intuitive Surgical Inc.* que desarrolla productos robóticos orientados a la mejora de los pacientes a través de cirugía no invasiva. ¿Qué tienen en común estas compañías? Además de cuidar al empleado, cuentan con políticas, estrategias y acciones que permiten identificar oportunidades para **anticiparse a las necesidades del mercado, generar ventajas competitivas sostenibles y crear valor inmediato para el cliente.**

Esta capacidad de adelantarse a lo que está por venir y de innovar utilizando como base la aplicación de nuevas tecnologías es un factor clave en la atracción del mejor talento.

7. Sector de actividad

La heterogeneidad de los diferentes sectores económicos imposibilita que compartan el mismo grado de aspiracionalidad y generen el mismo deseo en el talento potencial. En definitiva, **la salud de la que goza el sector económico de una marca influye directamente en la disposición del talento a trabajar en una compañía u otra.**

Existen sectores que por su cotidianidad, alcance masivo o impacto en la vida de los ciudadanos, tienen una mayor notoriedad y/o una reputación más saludable que otros más técnicos, opacos y desconocidos por la mayoría de la población. Históricamente, las empresas de hotelería y ocio, tecnología, automoción y *retail*, han sido sectores especialmente atractivos por su contribución a la economía y su rol en la sociedad.

Esto no significa que las compañías que están en sectores desconocidos y/o dañados por diversos motivos, no puedan gestionar sus marcas para construir valor añadido y destacar sobre su categoría. Pero el esfuerzo será mayor.



Ser conscientes de esto es vital para desarrollar un buen programa de marca empleadora.

8. Bienestar del empleado

El talento debe estar valorado económicamente. Pero, además de la retribución, hay que tener en cuenta otros factores que definen la propuesta de valor al empleado y que priman en la fase de elección. Los programas de beneficios sociales, sistemas de incentivos o reconocimiento, los planes de formación, la flexibilidad laboral o el teletrabajo son factores clave a la hora de captar talento, factores que recientemente han venido a denominarse como “salario emocional”. Sirva como ejemplo el caso de la empresa de software andaluza DELSOL, que recientemente ha sido

noticia por tratarse de la primera empresa en implantar la jornada laboral de 4 días en España.

En resumen, prestigio, imagen atractiva, sensibilidad social, presencia de los líderes, recomendación, visión de futuro, sector de actividad y bienestar del empleado son las ocho palancas que debe contemplar una estrategia de *employer branding*. Todas ellas se pueden (y deben) trabajar para aumentar nuestro atractivo como marca empleadora porque todas ellas afectan a cómo somos percibidos. Y hoy cómo somos percibidos afecta directamente a nuestra capacidad de atraer el mejor talento.

“Prestigio, imagen atractiva, sensibilidad social, presencia de los líderes, recomendación, visión de futuro, sector de actividad y bienestar del empleado son las ocho palancas que debe contemplar una estrategia de *employer branding*”

AUTORES



David González Natal. Socio y director senior de Engagement. David González Natal comenzó su carrera profesional en LLYC en el año 2014. Su progresión ha sido constante, ocupando diversos puestos de responsabilidad en los que ha demostrado su valía para la gestión de equipos y clientes. En la actualidad es Director Senior y líder global del área, coordinando ocho mercados (España, Portugal, Colombia, Argentina, México, Perú, Brasil y Panamá). Ha dirigido proyectos emblemáticos para Coca-Cola, Campofrío, Telefónica, BBVA, Multiópticas o Gonvarri, ganadores de más de 70 premios nacionales e internacionales de comunicación, creatividad y marketing. Licenciado en Periodismo por la Facultad Complutense de Madrid y Global CCO por ESADE, ha trabajado en medios como El Mundo o Cadena Ser, además de ser parte del departamento de prensa del Círculo de Bellas Artes de Madrid y coordinador jefe en la agencia Actúa Comunicación. También es profesor de storytelling y estrategia de marca en varias universidades y escuelas de negocios, entre ellas Esade, IE o Carlos III.



María Obispo. Directora de Talent Engagement. Licenciada en Periodismo por la Universidad de Navarra y PDD por el IESE Business School cuenta con más de 10 años de experiencia en proyectos de comunicación online. Obispo ha trabajado en compañías como Vocento o lainformación.com y, en los ocho años que lleva en LLYC, ha asesorado a grandes empresas españolas como Inditex, Gas Natural Fenosa, Caixabank, Campofrío y L'Oréal, entre otros. Además, imparte clases como profesora de comunicación digital en centros como la Universidad de Cantabria, la Universidad Carlos III o la Escuela Europea de Negocios, entre otros.

AUTORES



Bárbara Ruiz. Gerente de Branding. Especializada en branding. Trabajó anteriormente en diferentes áreas de diferentes empresas (finanzas, marketing y comercio exterior) lo que le permite adoptar una visión holística de la marca, entendiéndola como una promesa de valor que toda la compañía ha de hacer realidad a través de la experiencia de marca. Ha participado en proyectos estratégicos en las principales consultoras de marca para marcas como CaixaBank, LaLiga, Hitachi Cooling & Heating, Orange, Riu Hotels & Resorts, Foster's Hollywood, Licor 43, Pernod Ricard, Ron Barceló, entre otros. Ha cursado un máster en Gestión y Dirección de Marcas por MSMK, ha estudiado en reconocidas universidades como Fordham University (Nueva York, EE. UU.), Marquette University (Milwaukee, EE. UU.), Johannes Kepler Universitat (Linz, Austria) y Boston University (Boston, EE. UU.) así como en ETEA (Córdoba, España) donde se graduó en Administración de Empresas.

Este artículo fue escrito con la colaboración de Vanessa Álvarez y Jorge Tolsá, consultores senior de LLYC

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acorujio@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Directora Global de Talento
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Directora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Director de Tecnología
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldirolamo@llorenteycuenca.com

Antonietta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y Director General Regional
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y Directora General Regional
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1^o-1^a
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y Director Senior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Socio y Director Senior
Consumer Engagement
dgonalez@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Socia y Directora Ejecutiva
de Estudio Creativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Director Senior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Director Senior
Comunicación Financiera
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisbon

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5^o Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Socio y Chairman US
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO US
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Director Ejecutivo
erojas@llorenteycuenca.com

Claudia Gioia
SPV Americas,
Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Gerard Guiu
Director de Desarrollo de
Negocio Internacional
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÓN NORTE

Javier Rosado
Socio y Director General Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director General
jartega@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director General
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14, Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Panama

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San Jose

Pablo Duncan - Lynch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

REGIÓN ANDINA

Luis Miguel Peña
Socio y Director General Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogota

María Esteve
Socia y Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Gonzalo Carranza
Director General
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÓN SUR

Juan Carlos Gozzer
Socio y Director General Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

Daniele Lua
Directora Ejecutiva
dlua@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Socio y Director General
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801
Las Condes
Tel. +56 22 207 32 00



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

ideas.llorentycuenca.com
www.revista-uno.com