

## UNITAT DE CONEIXEMENT

# Marca de treball 2.0

*"Yahoo té un equip que no es dedica a altra cosa més que a rastrejar Internet a la recerca de potencials candidats"*

**Libby Sartain**

## Sumari

<b>Què és?</b>	<b>1</b>
<b>Eines</b>	<b>3</b>
<b>La dada</b>	<b>4</b>
<b>Guia de Treball</b>	<b>4</b>
<b>L'experiència</b>	<b>5</b>
<b>Materials</b>	<b>7</b>
Bibliografia bàsica	7
Materials en línia	7

## Què és?

- ✓ La gestió de la **marca de treball 2.0** és la implementació de pràctiques que se serveixen de les **TIC i les xarxes socials** per tal de caracteritzar la nostra organització com a bona empleadora, diferenciant-la i mostrant els atributs que la converteixen en un lloc desitjable on treballar tant per a les **actuals** com **potencials** persones treballadores. Una marca de treball inclou els valors corporatius, el sistema de gestió, model de relacions laborals, polítiques i comportaments.
- ✓ La marca de treball 2.0 **es diferencia de la tradicional** en dos elements centrals:
  - El **canal**: el model tradicional de marca de treball es basa en contactes presencials (promocions a centres educatius, jornades de portes obertes) i canals convencionals (TV, ràdio, revistes sectorials). En canvi, la marca de treball 2.0 se serveix de les

noves possibilitats de comunicació horitzontal que ofereixen les TIC.

- **El rol de les persones treballadores i candidates:** en el model tradicional, l'organització dirigeix l'estratègia de presentació i aproximació a les potencials persones candidates. En la marca de treball 2.0, la iniciativa sovint està en mans de les persones treballadores, tant potencials com actuals. Així, si hem segmentat bé els nostres canals, **ens vindran a cercar** treballadors i treballadores amb un perfil molt ajustat al que busquem. De la mateixa manera, els nostres propis treballadors i treballadores poden promoure la nostra marca de treball. La marca de treball 2.0 s'organitza al voltant de la idea de **comunitats**.
- ✓ La marca de treball 2.0 està relacionada amb la **gestió de la reputació online**. Però només en el seu vessant estratègic o proactiu. No respon tant a la gestió d'una crisi de reputació (vessant reactiu), sinó a la construcció a llarg termini de **comunitats fluides**, on circuli la informació entre persones candidates, treballadores i organització. Cal diferenciar tres aspectes que no sempre van de la mà. Podem destacar en un d'ells i ser nefastos en un altre:
  - Reputació com a negoci.
  - Reputació com a empleadors.
  - Reputació social.
- ✓ Una bona gestió de la marca de treball 2.0 té un **doblet efecte**:
  - **Extern:** posiciona l'organització com un lloc atractiu on treballar i atreu les millors candidatures.
  - **Intern:** reté els millors talents i consolida un avantatge competitiu difícil de reproduir per part de la competència; una plantilla compromesa i proactiva en la difusió de la marca.
- ✓ Les **claus de l'èxit** d'una estratègia de marca de treball 2.0 són:
  - **Coordinar** l'estratègia de presència *online* amb màrqueting per tenir una **veu consistent**. Organitzacions com ara *Lincoln Financial Group* i *Aon* han fet de l'aliança entre RH i màrqueting un component estratègic.
  - No projectar una marca externa si l'interna no està ben definida. Encara menys recomanable és voler **projectar allò que no som**.
  - Seleccionar els canals adients, no *disparar* a tot. **Segmentar** el nostre *target*. Les xarxes socials tenen perfils de persones usuàries diferents.
  - Ser **proactius** i permetre la proactivitat dels usuaris i usuàries dels nostres canals.

- **Generar contingut.** Una marca de treball no és un simple eslògan. Podem demanar col·laboracions a persones expertes del sector i treballadores de referència per aconseguir que s'associï la nostra marca de treball amb el rigor i la profunditat.

## Eines

- ✓ **Gestionar els continguts:** un dels riscos de la marca de treball 2.0 és que es produeixi una discordança entre la informació que difonem per cadascun dels canals (pàgines web, xarxes socials, *blogs*, vídeos, infografies, etc.). El funcionament 2.0 sempre suposa una **certa pèrdua de control**, però si comptem amb la figura d'una persona que gestioni els continguts podem garantir que estem difonent informació útil, ben redactada, coherent i adaptada a la naturalesa de cada plataforma.
- ✓ **Portal corporatiu de reclutament:** els portals d'ocupació solen adreçar-se a persones treballadores molt heterogènies. Si disposem un portal propi, podem segmentar amb major precisió les ofertes i els perfils de les candidatures. Per a una efectiva marca de treball 2.0 el portal ha **d'abandonar el model bústia de currículums** i passar a ser un web interactiu, actualitzat, que ofereixi **continguts útils** i adreçats a la nostra tipologia de candidats i candidates potencials. Si els continguts que difonem són de qualitat, ens convertim en **referents del sector** de manera que els nostres canals es converteixen en imans de talent.
- ✓ **Reclutament social / *nethunting*:** si busquem candidatures mitjançant les eines de la xarxa social podem cercar persones que siguin referents en el seu sector i tinguin un cert **lideratge social**. Si una candidatura té una presència activa a Internet i seguidors a les xarxes socials, és indicatiu de dos factors importants més enllà de competència tècnica: capacitat de lideratge i capacitat de processar i fer atractiva la informació. Algunes organitzacions fins i tot comencen a demanar com a requisit un cert grau d'incidència a les xarxes socials mesurat en l'escala [Klout](#) que agrega diferents plataformes per arribar a una puntuació d'entre 0-100. La pràctica de "googlejar" les potencials candidatures cada cop està més estesa.
- ✓ **La formació com a marca de treball:** si disposem de comunitats de pràctica, coneixement i desenvolupament o d'universitat corporativa, podem **atreure persones expertes** demanant la seva col·laboració. També podem formar candidats i candidates potencials obrint la nostra formació a participants externs.
- ✓ **Gestionar les comunitats:** la figura del *community manager* en termes de marca de treball no pot ser una simple gestora de crisis de reputació. Més aviat ha d'aproximar-se a la figura de *social media planner*, integrant

**l'estratègia de marca de treball** amb l'estratègia global de posicionament a Internet, màrqueting i gestió de la reputació.

- ✓ **Organització oberta:** el model d'organització tradicional es basava en el secretisme sobre el seu funcionament intern. Ara hi hagut un canvi cultural i les organitzacions cada vegada més tendeixen a la **transparència** i al rendiment de comptes (*accountability*). Per a una bona marca de treball 2.0 cal conjugar les comunitats internes i les externes, fins i tot crear comunitats mixtes (veure [L'Experiència](#)).

## La dada

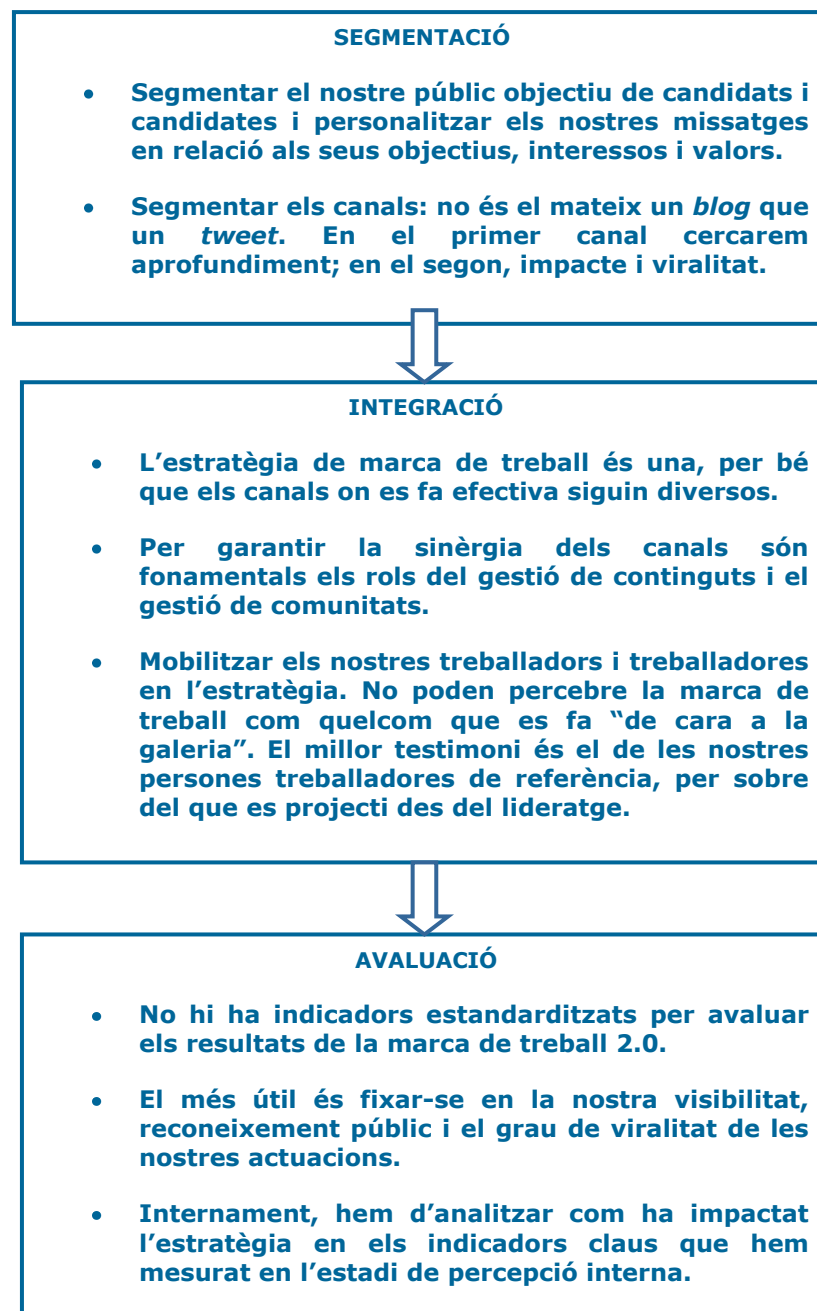
Segons un estudi de *PeopleMatters* entre responsables de Recursos Humans de 120 organitzacions espanyoles, 8 de cada 10 compten amb un estratègia de marca de treball, però el 75% afirma que necessita desenvolupar-la més. Els canals tradicionals (relacions amb universitats, plans de carrera) encara predominen sobre els 2.0. Els resultats mostren una gran diversitat en l'objectiu perseguit amb la implantació d'una estratègia de marca de treball: el 43% de les organitzacions persegueix objectius interns (motivació i retenció dels empleats), el 29% ho fa per motius relacionats amb reclutament, el 15% com a suport a la reputació corporativa i el 13% per al posicionament de marca.

## Guia de Treball

### PERCEPCIÓ INTERNA

- **Abans de projectar-nos enfora, cal mesurar el nostre punt de partida. Fixar-nos en indicadors claus com clima, rotació i retenció de talent.**
- **Què ens fa diferents com a empleadors? Quines qualitats volem incorporar a la marca de treball que ens diferenciïn de la competència?**
- **Aconseguir la complicitat i col·laboració de la direcció i de màrqueting.**





## L'experiència



- ✓ El *Grupo Vips*, organització que gestiona més de 340 establiments de restauració a Espanya de diverses marques (*Vips*, *Ginos*, *Friday's* i *Starbucks* entre d'altres) ha implantant una estratègia de gestió de la marca

de treball 2.0 basada en l'ús de les xarxes socials i els canals de comunicació *online*.

- ✓ El model de marca de treball és el d'una **conversa**, on la persona candidata és protagonista i pot participar i interactuar amb l'organització; i on mitjançant el canal de comunicació, l'organització aporta continguts de valor per a la persona candidata i no només ofertes de treball.
  - **Pla Social Media:** *Grupo Vips* ha seleccionat les xarxes socials més afins a les candidatures potencials de cadascuna de les seves marques amb l'objectiu de mantenir-hi una presència activa per atreure-les, interessar-les i remetre-les als canals d'ocupació habituals de l'organització. Amb la **creació de perfils corporatius** a les xarxes seleccionades es crea comunitat i es manté un diàleg obert i transparent amb persones candidates i clients.
  - **Canal d'ocupació corporativa 2.0:** cada marca disposa d'un canal amb la seva pròpia identitat, amb continguts de valor personalitzats a la tipologia de potencials candidatures i amb informació transparent i creïble sobre la realitat de l'organització i els atractius de treballar-hi. S'usa un CRM intern per gestionar les relacions amb les candidatures de forma personalitzada, i digitalitzar *online* el procés de captació, selecció i contractació. Per això es va elaborar un Programa de Relació i *Engagement* amb diferents estadis: Interessat/da, Pre-candidat/a, Candidat/a, Pre-seleccionat/da.



- ✓ Aquestes dues organitzacions han adoptat programes que han permès convertir les seves persones empleades en **ambaixadores de marca** a través de la creació d'un sentit de comunitat (en el sentit ampli de "comunitat" que abasta no només els clients, sinó també els treballadors i treballadores actuals i potencials).
- ✓ Les **ambaixadores de marca** són persones que duen a terme la tasca de presentar la marca a terceres persones o organitzacions, tot difonent els seus valors i la seva identitat.
  - *Chartis*, organització dedicada a les assegurances integrada dins *American International Group (AIG)*, considerà que la seva marca havia d'anar més enllà d'un logotip i una imatge corporativa: una marca ha de dir quelcom sobre l'actuació de l'organització. En aquesta línia, cada persona treballadora és considerada com a ambaixadora de la marca: en cada contacte amb un client hi ha una ocasió de representar l'organització. Aquesta noció es reforça

amb un programa de comunicació interna que fa arribar la visió i els principis de l'organització a tots els nivells.

- El *Hard Rock Cafè de Florència* obrí el febrer de 2011 una pàgina de *Facebook* perquè funcionés com a plataforma de reclutament de persones que visquessin a prop. A mesura que la pàgina atreia més interès i es contractava personal, el nou personal empleat va passar d'usar la plataforma per sol·licitar ocupació, a usar-la per organitzar-se els torns i fins i tot per a muntar esdeveniments. Aquesta evolució cridà l'atenció de més persones que s'estaven apuntant a la xarxa com a clients. En l'actualitat, aquesta pàgina inicialment de reclutament ja té més de 109.500 membres. La línia que separava el client de l'empleat/da ha desaparegut, i els clients han pogut acostar-se al funcionament intern de l'organització.

## Materials

### Bibliografia bàsica

---

Jiménez, Alfonso; Aguado, Miriam. *Employer Branding*. Granada: Almuzara, 2009.

### Materials en línia

---

"V Jornada Anual Premium: Branding 2.0". *Fundació Factor Humà*, 15/11/2012.

Nous rols com el de constructor de comunitats de coneixement i noves especialitats com la cerca a les xarxes del talent deixen fora de joc les pràctiques tradicionals del *branding* en selecció. Jornada amb la contribució entre d'altres dels experts Virginio Gallardo (*Humannova*) i Mari Carmen Martín (*Cloud Talent*).

[http://www.factorhuma.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9783](http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=9783)

### Las Top 2.0 del Employer Branding en España

Resultats d'un estudi d'*Incipy* sobre el percentatge d'organitzacions que han sabut incorporar un estil més social, proper i transparent de marca de treball: continguts dinàmics i atractius per als candidats, amb vídeos, testimonis i fotografies reals d'empleats, espais per a interactuar i amb ponts a les xarxes socials.

<http://www.mujaeresconsejeras.com/las-top-2-0-del-employerbranding-espana/2012/09/06/>

### **Consejos para crear un vídeo corporativo que atraiga el talento**

Un bon vídeo corporatiu pot ser una eina molt efectiva a l'hora d'atreure talent, però ha de realitzar-se sota una sèrie de paràmetres i pautes que garanteixin els resultats desitjats.

<http://www.reclutando.net/consejos-para-crear-un-video-corporativo-que-atraiga-el-talento/>

### **Blog Supervivencia Directiva**

Blog de Virgino Gallardo on trobaràs, entre d'altres coses, reflexions sobre eines de Recursos Humans aplicades a gestió del canvi, RH 2.0., ROI, autodesenvolupament i desenvolupament directiu.

<http://www.humannova.com>

"La marca de treball". *Fundació Factor Humà*, 06/06/2006.

La marca de treball és la suma de les percepcions que els treballadors i els potencials treballadors tenen sobre una organització en la seva condició de creadora de llocs de treball.

[http://www.factorhuma.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8302](http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8302)

"Gestió de la reputació online". *Fundació Factor Humà*, 07/07/2010.

Consisteix en el seguiment de les opinions que es generen a Internet sobre la nostra organització per donar resposta en un procés de comunicació externa que preservi la nostra imatge corporativa i assegurui una percepció alineada amb la realitat.

[http://www.factorhuma.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8265](http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8265)