

UNITAT DE CONEIXEMENT

# La marca de treball

*"No podem associar uns missatges a una marca i no aconseguir-los.  
Això suposaria un efecte bumerang que es giraria contra  
nosaltres"*

**Alfonso Jiménez**

## Sumari

<b>Què és?</b>	<b>1</b>
<b>Eines</b>	<b>2</b>
<b>La dada</b>	<b>3</b>
<b>Guia de Treball</b>	<b>3</b>
<b>L'experiència</b>	<b>4</b>
<b>Materials</b>	<b>6</b>
Bibliografia bàsica	6
Materials en línia	6

## Què és?

- ✓ 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.
- ✓ La **marca de treball** és un subtipus de l'anomenat **branding**, que és la percepció global de la proposició de valor d'una organització en les àrees de producció, serveis, persones, publicitat, posicionament i cultura. La **marca de treball** suposa un canvi respecte el model tradicional que posiciona la marca únicament de cara als clients. La **marca de treball** s'orienta cap a les percepcions referides a l'àmbit de les condicions de treball i d'atenció als RH.
- ✓ La **marca de treball** és molt important en la definició de la percepció pública de l'organització i, per tant, en l'assoliment d'avantatges competitiu diferencials.

- ✓ Una bona política de promoció de la **marca de treball** aconsegueix presentar l'organització com un lloc idoni on treballar.
- ✓ Els efectes positius d'una bona **marca de treball** es fan sentir en un doble sentit:
  - **Intern:**
    - ❖ Motiva i reforça la implicació dels treballadors
    - ❖ Fidelitza el talent
    - ❖ Centra l'estratègia de RH en la millora contínua de les condicions laborals
  - **Extern:**
    - ❖ L'organització es converteix en un pol magnètic que atrau el talent
    - ❖ Els processos de selecció són més competitius i de més qualitat
    - ❖ Millora el *branding* global de l'organització en la percepció pública
- ✓ La **marca de treball** cada vegada pren més importància en un mercat laboral caracteritzat per una alta rotació del talent, per l'escassetat de personal en llocs crítics i per un pes creixent de factors culturals intangibles en les decisions preses pels consumidors.

## Eines

La **marca de treball** no pot reduir-se a un mer màrqueting. Hi ha d'haver una política de RH que la sustenti. La millor base és una política de RH moderna que contempli mesures com: flexibilitat, conciliació, participació, treball en equip, etc. Tanmateix, existeixen recursos específicament adreçats a promocionar la marca de treball:

- ✓ **Promoció en centres educatius:** activitats en instituts i, sobretot, jornades de promoció entre els estudiants de darrer any de carrera
- ✓ **Portes obertes i visites:** ensenyar les instal·lacions i explicar la cultura de l'organització a persones o grups que siguin potencials candidats a treballar-hi
- ✓ **Jornades focalitzades:** promoció entre professionals especialitzats i altament qualificats en una trobada on s'adrecin les necessitats específiques i les demandes d'aquests col·lectius com a potencials treballadors. Poden

aprofitar-se els fòrums especialitzats que se celebren per dirigir-se als professionals que interessin

- ✓ **Concursos i simulacions:** atorgar premis als millors projectes de gestió de negoci presentats per estudiants, en un entorn de simulació de processos empresarials. Aconsegueix reclutar treballadors, però també té un efecte promocional en les escoles de negoci
- ✓ **Màrqueting extern:** campanyes alineades amb la marca de treball. S'ofereix una imatge associada al tipus de treballador que es requereix i les seves característiques. Es poden utilitzar treballadors de l'organització com a promoció dels seus avantatges
- ✓ **Màrqueting intern:** explicar als treballadors en què consisteix el producte i els canals de comunicació amb què compten per aportar la seva innovació i la seva creativitat a la millora dels processos. Se sustenta en una bona i fluïda comunicació interna
- ✓ **Certificacions i premis:** aconseguir-los suposa un gran prestigi i cobertura en revistes econòmiques. Un dels existents és la certificació *Great Place to Work* realitzada per un institut nord-americà que estableix classificacions dels millors llocs on treballar. També compta amb classificacions específiques per organitzacions petites i mitjanes

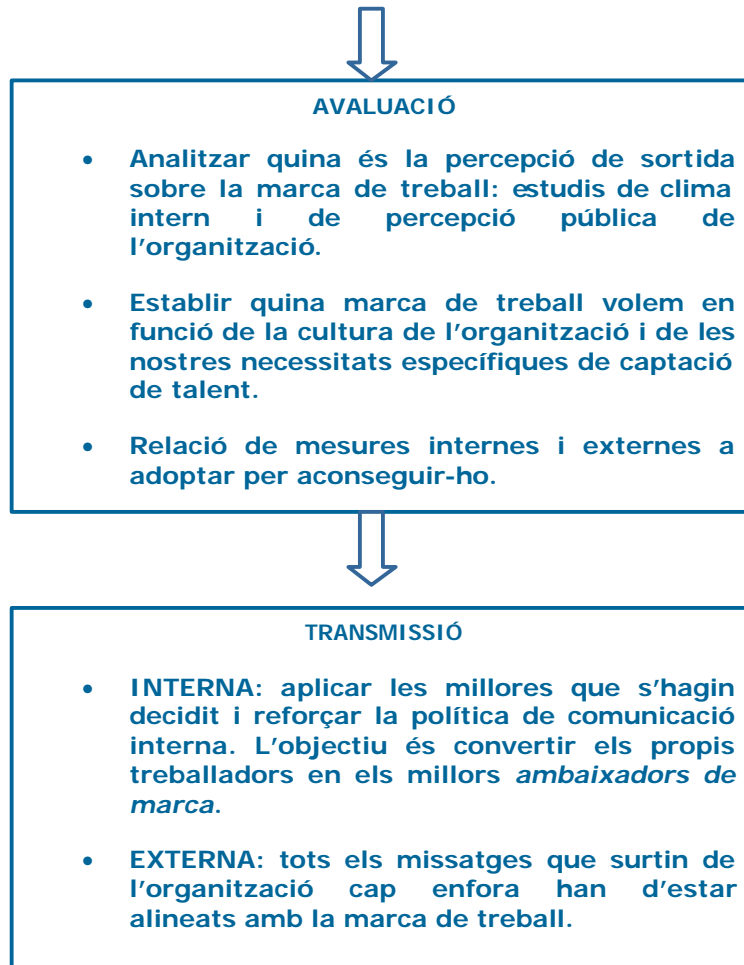
## La dada

Segons el *IV estudi sobre comunicació interna a Espanya* de l'Institut de Empresa, Inforpress y Capital Humano, realitzat per l'*Observatorio de comunicació interna y identidad corporativa*, la majoria d'organitzacions capdavanteres en captació i retenció de talent compten amb un estratègia de comunicació interna orientada a l'establiment d'una marca de treball. L'estudi també posa de relleu la importància de l'alta direcció en la definició de la marca de treball.

## Guia de Treball

### PREPARACIÓ

- **Compromís de l'alta direcció en la creació o millora de la marca de treball.**
- **Garantir una estreta col·laboració entre el departament de RH i el departament de Màrqueting per alinear campanyes amb la marca de treball.**



## L'experiència



- ✓ En els estudis de *Great Place to Work*, Danone ha estat en les primeres posicions d'Espanya i d'Europa. En el darrer estudi ocupa el segon lloc. L'estudi mostra com el 93% dels treballadors està orgullós de treballar a Danone.
- ✓ L'estudi el realitza una consultora especialitzada i consta de dues parts: una enquesta anònima i aleatòria als treballadors i una anàlisi en profunditat realitzat per especialistes en base a la documentació que aporta l'organització en relació a les seves activitats socials i condicions d'entorn laboral.
- ✓ L'organització analitzada no només té accés als resultats, sinó també als informes dels avaluadors.
- ✓ Els plans de desenvolupament individual reben molta atenció. Així, el 80% de les places vacants es cobreixen mitjançant la promoció interna amb el que això suposa d'oportunitats de carrera. Al 2004, Danone va dedicar

una mitjana de 35 hores de formació per treballador amb una inversió de 3,5 milions d'euros.

- ✓ Els operaris de les fàbriques poden iniciar estudis voluntàriament i arribar a guanyar un 8% més, encara que no canviïn de lloc de treball. Dediquen part del seu temps als estudis tècnics que els ofereixen i per l'organització aquest pla suposa comptar amb persones més qualificades, polivalents i amb mobilitat funcional. Actualment, el 70% dels operaris s'han acollit a aquest pla.
- ✓ La retribució dels treballadors es troba entre les millors del sector, a més dels següents beneficis:
  - Pla de pensions per a tota la plantilla.
  - Assegurança de vida.
  - Ajuda escolar i a l'estudi.
  - Gimnassos.
  - Colònies pels fills i les filles.
- ✓ Quant a concursos i simulacions, i també màrqueting extern, Danone té una iniciativa a tenir en compte. Anualment, organitza la *Trust: The Danone way of doing business*. Un concurs de gestió empresarial, un joc de negocis l'objectiu del qual és atraure universitaris de tretze països.

Aquest concurs ha arribat enguany a la tercera edició amb un gran èxit de participació i de ressò als mitjans de comunicació. En el cas espanyol, van arribar a la final trenta joves de sis universitats.

El concurs consisteix en presentar projectes per resoldre en la pràctica un cas empresarial fictici: Danone compra la planta Lacta, amb dues fàbriques al nord i al sud d'un país imaginari (Mercador), La moneda de canvi és el merca i els joves havien de dissenyar les seves estratègies i la política empresarial a tres anys vista, considerant una situació social i política complexa a la zona.

Els cinc guanyadors de l'edició del 2006, van guanyar com a premi un viatge a París per competir amb els estudiants guanyadors del mateix concurs en els altres dotze països participants. I el millor: la recompensa al guanyador de la final internacional és una beca de sis mesos de treball en pràctiques en alguna de les empreses de Danone.

## Materials

### Bibliografia bàsica

---

Gobé, Marc (2005). *Branding emocional : el nuevo paradigma para conectar las Marcas emocionalmente con las personas*. Barcelona: Divine EGG Publicaciones.

Barrow, Simon; Mosley, Richard (2005). *The Employer Brand : Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons.

### Materials en línia

---

Stoneman, Cliff. Employment brand. *Buzzword Briefing. Australian Institute of Management*, octubre 2003.

Atreure i retenir a les persones indicades és difícil. La solució: crear marca de feina. Una marca de feina és semblant a qualsevol marca de producte o servei però des de la perspectiva del treball.

[http://www.aimvic.com.au/apps/uploadedFiles/News/439/CMKT\\_Buzzword\\_Employment\\_Brand.pdf](http://www.aimvic.com.au/apps/uploadedFiles/News/439/CMKT_Buzzword_Employment_Brand.pdf)

Traducció disponible a factorhuma.org:

[http://www.factorhuma.org/ficha.php?id\\_ficha=2872](http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=2872)

Jiménez, Alfonso. Marca y personas. *Expansión*, 04/05/2005.

Avui, moltes empreses desitgen convertir-se en "la millor empresa per treballar", i, així, atraure els millors professionals. Sorgeix una nova tendència importada dels EUA, la de gestionar la marca com a empleador.

[http://www.factorhuma.org/ficha.php?id\\_ficha=4004](http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=4004)

Sessió de benchmarking: Per què Bain & Company i Danone són els millors llocs d'Espanya on treballar? (05/05/2005).

Al febrer es van publicar els resultats del 3er estudi Great Place to Work sobre els millors entorns de treball a Espanya. Vam convidar els guanyadors del primer i del segon premi, Bain & Company i Danone, per tal que ens expliquessin la seva experiència.

[http://www.factorhuma.org/ficha.php?id\\_ficha=3929](http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3929)