

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

La marca de empleo

"No podemos asociar unos mensajes a una marca y no cumplirlos. Eso supondría un efecto bumerang que se volvería en nuestra contra"

Alfonso Jiménez

Sumario

¿Qué es?	1
Herramientas	2
El dato	3
Guía de Trabajo	3
La experiencia	4
Materiales	6
Bibliografía básica	6
Materiales en línea	6

¿Qué es?

- ✓ La **marca de empleo** es la suma de las percepciones que los trabajadores y los potenciales trabajadores tienen sobre una organización en su condición de creadora de lugares de trabajo.
- ✓ La **marca de empleo** es un subtipo del denominado **branding**, que es la percepción global de la proposición de valor de una organización en las áreas de producción, servicios, personas, publicidad, posicionamiento y cultura. La marca de empleo supone un cambio respecto al modelo tradicional que posiciona la marca únicamente de cara a los clientes. La **marca de empleo** se orienta hacia las percepciones referidas al ámbito de las condiciones de trabajo y de atención a los RH.
- ✓ La **marca de empleo** es muy importante en la definición de la percepción pública de la organización y, por lo tanto, en el logro de ventajas competitivas diferenciales.

- ✓ Una buena política de promoción de la **marca de empleo** consigue presentar a la organización como un lugar idóneo donde trabajar.
- ✓ Los efectos positivos de una buena **marca de empleo** se hacen sentir en un doble sentido:
 - **Interno:**
 - ❖ Motiva y refuerza la implicación de los trabajadores
 - ❖ Fideliza el talento
 - ❖ Centra la estrategia de RH en la mejora continua de las condiciones laborales
 - **Externo:**
 - ❖ La organización se convierte en un polo magnético que atrae el talento
 - ❖ Los procesos de selección son más competitivos y de más calidad
 - ❖ Mejora el *branding* global de la organización en la percepción pública
- ✓ La **marca de empleo** cada vez cobra más importancia en un mercado laboral caracterizado por una alta rotación del talento, la escasez de personal en lugares críticos y un peso creciente de factores culturales intangibles en las decisiones tomadas por los consumidores.

Herramientas

La **marca de empleo** no puede reducirse a un mero marketing. Tiene que haber una política de RH que la sustente. La mejor base es una política de RH moderna que contemple medidas tales como: flexibilidad, conciliación, participación, trabajo en equipo, etc. Asimismo, existen recursos específicamente dirigidos a promocionar la marca de empleo:

- ✓ **Promoción en centros educativos:** actividades en institutos y, sobre todo, jornadas de promoción entre los estudiantes de último año de carrera
- ✓ **Puertas abiertas y visitas:** enseñar las instalaciones y explicar la cultura de la organización a personas o grupos que sean potenciales candidatos a trabajar en ella
- ✓ **Jornadas focalizadas:** promoción entre profesionales especializados y altamente cualificados en un encuentro donde se dirijan las necesidades específicas y las demandas de estos colectivos como potenciales

trabajadores. Pueden aprovecharse los foros especializados que se celebran para dirigirse a los profesionales que interesen

- ✓ **Concursos y simulaciones:** otorgar premios a los mejores proyectos de gestión de negocio presentados por estudiantes, en un entorno de simulación de procesos empresariales. Consigue reclutar trabajadores, pero también tiene un efecto promocional en las escuelas de negocio
- ✓ **Marketing externo:** campañas alineadas con la marca de empleo. Se ofrece una imagen asociada al tipo de trabajador que se requiere y sus características. Se pueden utilizar trabajadores de la organización como promoción de sus ventajas
- ✓ **Marketing interno:** explicar a los trabajadores en qué consiste el producto y los canales de comunicación con los que cuentan para aportar su innovación y su creatividad a la mejora de los procesos. Se sustenta en una buena y fluida comunicación interna
- ✓ **Certificaciones y premios:** conseguirlos supone un gran prestigio y cobertura en revistas económicas. Uno de los existentes es la certificación *Great Place to Work* realizada por un instituto norteamericano que establece clasificaciones de los mejores lugares donde trabajar. También cuenta con clasificaciones específicas para pequeñas y medianas empresas

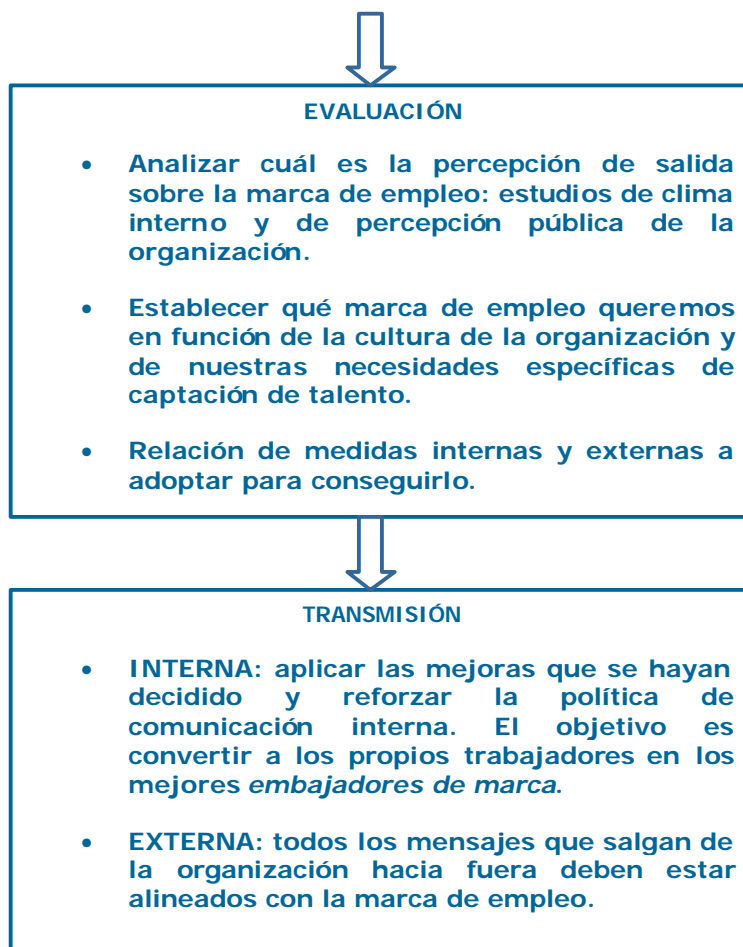
El dato

Según el *IV estudio sobre comunicación interna en España* del Instituto de Empresa, Inforpress y Capital Humano, realizado por el *Observatorio de comunicación interna e identidad corporativa*, la mayoría de organizaciones punteras en captación y retención de talento cuentan con un estrategia de comunicación interna orientada al establecimiento de una marca de empleo. El estudio también pone de relieve la importancia de la alta dirección en la definición de la marca de empleo.

Guía de Trabajo

PREPARACIÓN

- **Compromiso de la alta dirección en la creación o mejora de la marca de empleo.**
- **Garantizar una estrecha colaboración entre el departamento de RH y el Departamento de Marketing para alinear campañas con la marca de empleo.**



La experiencia



- ✓ En los estudios de *Great Place to Work*, Danone ha estado en las primeras posiciones de España y de Europa. En el último estudio ocupa el segundo lugar. El estudio muestra como el 93% de los trabajadores está orgulloso de trabajar en Danone.
- ✓ El estudio lo realiza una consultora especializada y consta de dos partes: una encuesta anónima y aleatoria a los trabajadores y un análisis en profundidad realizado por especialistas en base a la documentación que aporta la organización en relación a sus actividades sociales y condiciones de entorno laboral.
- ✓ La organización analizada no sólo tiene acceso a los resultados, sino también a los informes de los evaluadores.
- ✓ Los planes de desarrollo individual reciben mucha atención. Así, el 80% de las plazas vacantes se cubren mediante la promoción interna con lo que ello supone de oportunidades de carrera. En 2004, Danone dedicó una

media de 35 horas de formación por trabajador con una inversión de 3,5 millones de euros.

- ✓ Los operarios de las fábricas pueden iniciar estudios voluntariamente y llegar a ganar un 8% más, aunque no cambien de lugar de trabajo. Dedicar parte de su tiempo a los estudios técnicos que les ofrecen y para la organización este plan supone contar con personas más cualificadas, polivalentes y con movilidad funcional. Actualmente, el 70% de los operarios se han acogido a este plan.
- ✓ La retribución de los trabajadores se encuentra entre las mejores del sector, además de los siguientes beneficios:
 - Plan de pensiones para toda la plantilla.
 - Seguro de vida.
 - Ayuda escolar y al estudio.
 - Gimnasios.
 - Campamentos para los hijos y las hijas.
- ✓ En cuanto a concursos y simulaciones, y también marketing externo, Danone tiene una iniciativa a tener en cuenta. Anualmente, organiza la *Trust: The Danone way of doing business*. Un concurso de gestión empresarial, un juego de negocios cuyo objetivo es atraer universitarios de trece países.

Este concurso ha llegado este año a la tercera edición con un gran éxito de participación y de difusión en los medios de comunicación. En el caso español, llegaron a la final treinta jóvenes de seis universidades.

El concurso consiste en presentar proyectos para resolver en la práctica un caso empresarial ficticio: Danone compra la planta Lacta, con dos fábricas al norte y al sur de un país imaginario (Mercador), La moneda de cambio es el merca y los jóvenes tenían que diseñar sus estrategias y la política empresarial a tres años vista, considerando una situación social y política compleja en la zona.

Los cinco ganadores de la edición del 2006, ganaron como premio un viaje a París para competir con los estudiantes ganadores del mismo concurso en los otros doce países participantes. Y lo mejor: la recompensa al ganador de la final internacional es una beca de seis meses de trabajo en prácticas en alguna de las empresas de Danone.

Materiales

Bibliografía básica

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.

Materiales en línea

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

Atraer y retener a las personas indicadas es difícil. La solución: crear marca de empleo. Una marca de empleo es parecida a cualquier marca de producto o servicio pero desde la perspectiva del trabajo.

http://www.aimvic.com.au/apps/uploadedFiles/News/439/CMKT_Buzzword_Employment_Brand.pdf

Traducción disponible en factorhuma.org:

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=2872

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

Hoy muchas empresas desean convertirse en 'la mejor empresa para trabajar', y, así, atraer a los mejores profesionales. Surge una nueva tendencia importada de los EEUU, la de gestionar la marca como empleador.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=4004

Sesión de benchmarking: ¿Por qué Bain & Company y Danone son los mejores lugares de España donde trabajar? (05/05/2005).

En febrero se publicaron los resultados del 3er estudio Great Place to Work sobre los mejores entornos de trabajo en España. Invitamos a los ganadores del primer y del segundo premio, Bain & Company y Danone, para que nos explicaran su experiencia.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3929