

**V Jornada Anual Premium: Branding 2.0,
l'emergència de nous rols professionals i de noves
pràctiques en Recursos Humans**

Ponents:

Virginio Gallardo (soci-director de Humannova)

Mari Carmen Martín (directora associada de Cloud Talent)

**José Antonio Ogazón (responsable de selecció d'everis
Spain)**

**Patricia Mir (directora de Persones i Valors de Grupo
Intercom)**

15 de novembre de 2012

Sumari

<i>De la marca personal al social networking</i>	<i>3</i>
<i>Impacte en RH: Employer branding i reclutament 2.0.....</i>	<i>6</i>
<i>La cerca del Talent: experiències d'Employer Branding i de e-Recruitment.....</i>	<i>10</i>
<i>Xarxes socials i compromís. Casos reals</i>	<i>12</i>

Presentació

Anna Fornés, directora de la Fundació Factor Humà, dóna la benvinguda als assistents. A continuació, Delphine Arnau, responsable de Relacions amb Empreses de la Toulouse Business School- Campus Barcelona (ESEC), també dóna la benvinguda i explica com funciona l'escola que ha cedit l'espai on se celebra la jornada. A l'ESEC tenen alumnes de Toulouse però també espanyols i d'altres nacionalitats que cursen els seus anys de *Licence*. Durant els tres anys que duren els estudis realitzen pràctiques amb empreses. També es poden trobar alumnes que realitzen màsters però sempre mantenint el contacte amb les empreses. Entre altres coses, explica que el passat gener es va crear un departament per ajudar a desenvolupar els projectes professionals de tots aquests estudiants.

Fornés reprèn la paraula i fa una breu introducció al tema que serà desenvolupat pels ponents. Ja fa uns quants anys que la Fundació es preocupa per temes relacionats amb les xarxes socials i, per tant, el tracten amb freqüència –mínim un cop a l'any–. Per la jornada es pretén fer una contextualització teòrica acompanyada d'una part més pràctica i finalment acabar amb dues experiències pràctiques de les empreses everis i Grupo Intercom.

De la marca personal al *social networking*

Virginio Gallardo **Soci-Director de Humannova**

Virginio Gallardo comença la seva xerrada fent referència a l'interès que tenen els associats de la Fundació Factor Humà en el tema de la marca personal. Però afirma que és necessari anar més enllà. Per situar en què consisteix l'impacte 2.0 en Recursos Humans i explicar per què es diu que hi ha una revolució, passa un vídeo on es posa de manifest la rapidesa amb què han afectat els darrers inputs tecnològics (http://www.youtube.com/watch?v=YmwwrGV_aiE). Cada cop es parla més de generació del canvi i és que la corba del canvi s'accelera a un ritme trepidant.

Les empreses volen innovar. Innovació significa hipercompetitivitat i, per tant, no és una paraula que sempre tingui connotacions positives. El principal problema de la innovació són les persones que, freqüentment, no són capaces d'adaptar-se als canvis al ritme de la tecnologia. Però que té a veure això amb el 2.0? El 2.0 és la revolució. L'empresa tradicional ha mort i es veu obligada a transformar-se radicalment. El 2.0 connecta idees i persones, és la eina que fa que la innovació funcioni més ràpid.

Segons M. Hammer, "l'èxit no és predir el futur sinó construir una organització que avanci en qualsevol dels futurs que no podem preveure". Així doncs, l'única avantatge competitiva possible en aquest entorn és la innovació. Les organitzacions 2.0 (que també es poden anomenar hiperflexibles, adhocràtiques, molt innovadores...) faciliten l'entorn on es crea aquesta innovació. Les empreses del futur seran aquelles capaces d'adaptar-se als ràpids canvis. Per facilitar aquests canvis es necessita intel·ligència col·lectiva: que cada persona unida a altres persones pugui innovar. És una revolució silenciosa.

Quin paper té en aquest context Recursos Humans? Se suposa que és millor connectar els temes d'innovació amb RH. Però què saben ells sobre 2.0? La revolució afectarà profundament a RH, perquè afecta al talent i a les persones. Per tant, és fonamental que els departaments de RH estiguin preparats per afrontar aquesta situació.

Hi ha cinc eixos essencials per crear organitzacions 2.0:

- a) **CULTURA.** Entendre que és innovació. La millor forma de definir innovació és definir una persona innovadora. Els assistents opinen sobre quines qualitats hauria de tenir una persona innovadora: flexibilitat, intel·ligència, creativitat, inquietud, ser atrevida... Els valors i els comportaments són els que marquen la innovació.
La cultura innovadora es pot mesurar. Cal tenir en compte les següents vessants: orientació a resultats, orientació a persones, adaptació a l'entorn i adaptació interna.
- b) **LIDERATGE.** És el motor imprescindible. Si el lideratge no és innovador, no es pot canviar. Si els directius no ho són, caldrà canviar-los a ells. El lideratge es pot canviar igual que els líders. El lideratge transformador gestiona la innovació interna i la innovació externa. El líder 2.0 és el líder transformador *social networker* (líder distribuït i líder comunitat).
- c) **ESTRUCTURA ORGANITZATIVA.** Pensar en comunitats que siguin transversals, dinàmiques, fluides i que es relacionin entre elles. Aquestes comunitats es manegen amb el *social networker*. Els intangibles els han de gestionar Recursos Humans.
- d) **PROCESSOS DE GESTIÓ.** Els processos tradicionals gestionats per RH canviaran amb el 2.0.
Destaca que *googelitzar* als candidats és cada vegada més important. No només per a la cerca de personal sinó per tenir informació de primera mà sobre els candidats.
A continuació, Gallardo proposa una activitat pels assistents. Han de puntuar d'1 a 10 l'impacte que tindran les eines del quadre, com cadascú creu que afectarà això al context 2.0.



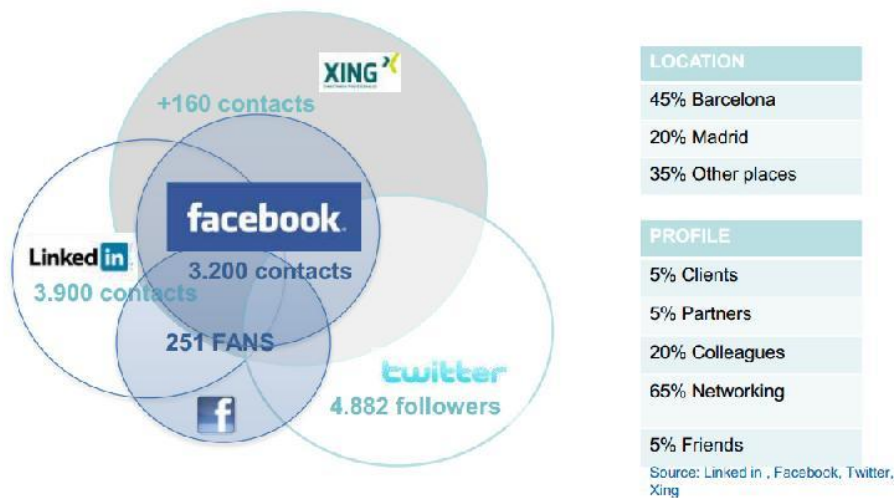
- e) **ROL DE RECURSOS HUMANOS.** Recursos Humanos ha d'apropar les eines comercials i de producció. No hem d'oblidar que aquestes eines han d'anar lligades als resultats. Per tal que la innovació sigui la clau d'una empresa guanyadora, és necessari que el departament de RH sigui proactiu. A mode d'exemple, ensenya un altre vídeo (<http://www.youtube.com/watch?v=1me6SQIYfX8>) en el qual es mostra que és el que no s'ha de fer. Després de realitzar durant uns anys la mateixa tasca, vivim en la nostra "caixa" en la qual és fàcil acomodar-se a l'entorn. El rol de RH ha de ser sortir d'aquesta caixa, abandonar la zona de confort. Ha d'intentar ser el primer *social networker*. Ser pioners és una obligació de RH. Si nosaltres no som pioners, algú altre ho serà. No sempre RH té la capacitat d'influir en les organitzacions, la cultura ho determina tot, però han de ser proactius. Més tard o més d'hora, les innovacions arribaran, i els responsables de RH haurien de liderar-ho. Tot canviarà i si no estem en un entorn d'adaptabilitat ràpida poden sorgir molts problemes.

Gallardo conclou la seva ponència amb aquesta idea de què els departaments de RH imprescindiblement han de ser proactius i cedeix la paraula a la seva companya Mari Carmen Martín, directora associada de l'empresa Cloud Talent. Aquesta empresa s'ocupa de les xarxes socials i de com aquestes impacten dins les organitzacions.

Impacte en RH: *Employer branding* i reclutament 2.0

Mari Carmen Martín
Directora associada de Cloud Talent

Mari Carmen Martín comença ensenyant el seu *grafo* social personal i afirma que va en augment. A continuació pregunta als assistents qui està present a les xarxes socials: qui té *blog*, qui té LinkedIn, qui té Facebook, qui té Twitter. La majoria respon en cas afirmatiu excepte amb el *blog*. La ponent reflexiona sobre si els assistents són directius 2.0 mandrosos o, si bé, estan fent esforços innecessaris. Hi ha formes d'incrementar la presència social sense estar pendent tot el dia de la Xarxa. Però és necessari fer-ho el més aviat possible. La presència 2.0 implica relacions socials, tant si aquesta és interna com si és externa.



La creació de *social networkers a les empreses* no és tasca fàcil. Ha de venir de la mà d'un projecte estratègic que ha de començar des de direcció i que ha de liderar Recursos Humans. En la creació de *social networkers* s'ha de tenir en compte:

- Quina és la necessitat: objectiu per col·lectius.
- Quines són les comunitats estratègiques.
- Com vincular l'estratègia general a la marca personal.

El *co-branding* és la formació grupal més l'acompanyament individual. Als Estats Units el tema està molt més avançat que aquí. A Espanya i Europa hi ha una barrera cultural més forta que hauríem de traspasar. Hem de saber com pronunciar-nos, què dir i definir una línia editorial personal lligada a l'empresa.

Les empreses que fan servir tecnologia social tenen una rendibilitat més alta, segons diferents estudis de McKinsey des de 2011.

A Cloud Talent es fa servir una metodologia pròpia per programes de #marcapersonal20 basada en set passos:

- 1- Trajectòria professional
- 2- Objectius professionals
- 3- Producte
- 4- Persones / Target
- 5- Comunitats influència
- 6- Eines 2.0
- 7- *Social Networking*

En quina situació ens trobem actualment?

El mercat laboral no ha canviat, s'ha transformat de ple.

No hi ha carrera, hi ha projectes.

No hi ha treballadors. Tots som professionals lliures per projectes.

Hi ha noves generacions digitals X, Y, Z.

La gestió de la diversitat és complexa. Es tracta de formar les persones i que amb la seva visibilitat facin potent la nostra marca.

En aquest context, quins són els reptes?

És necessari un esforç per assegurar que la marca dels treballadors està en consonància amb la companyia.

Els treballadors poden twittejar durant la seva jornada laboral?

Els *social networkers* haurien de tenir un temps al dia per realitzar les activitats que recolzen els objectius de l'empresa. Com i de quina manera s'articula això perquè es recolzi el negoci i el posicionament de l'empresa a les xarxes socials és un rol dels professionals de Recursos Humans a les empreses. Cada empresa s'ha de plantejar aquestes i més preguntes:

Quant costa la presència a les xarxes socials?

S'han de fixar guies transparents per reconèixer als treballadors *social networkers*?

Tothom ha de tenir un *blog*? Qui ha de tenir-lo?

Tenir en compte la cultura corporativa per fixar la presència a les xarxes socials. La limites o l'expandeixes?. Adoptes una cultura 2.0, fins a on? Equip de direcció i comandaments només o tota la plantilla? Hi ha una relació directa entre l'*engagement* i el compromís amb la marca de la empresa i fins i tot la felicitat?

La #marcapersonal20 és fonamental. Ha de ser única. La #marcapersonal20 contribueix a la marca de l'empresa i va més enllà de la gestió de la imatge. A la #nostramarcapersonal20 han de quedar patents:

- Els nostres valors. Uns valors vinculats a l'educació, la família, l'entorn...

- La nostra personalitat: sociable, relacional, intuïtiva, d'esquerres... Martín recomana evitar parlar de temes conflictius o que puguin generar segons quines controvèrsies per evitar confrontaments.
- Els nostres interessos: RH, management... Com a professional, definir els interessos més forts i combinar-los, si es vol, amb alguns interessos personals.
- Les nostres passions. Les persones som emocions. Quin és el nostre motor? L'ecologia, els fills...
- Talent: En què sóc bo? Cadascú ha de parlar dels seus propis talents.

En definitiva, la #marcapersonal20 es fonamenta en el que cadascú transmet. És una proposta de valor única (les persones som úniques!) amb la qual es pot guanyar visibilitat i presència social.

Un altre factor bàsic que cal tenir en compte és la reputació. Jo dic el que sóc però el mitjà dona un retorn sobre què percep la gent. Quan la marca i la reputació s'assemblen, estem pel bon camí. Per construir-la ens hem de basar en l'autenticitat per comprendre qui som, quins són els nostres valors i què és el que ens fa excepcionals.

A continuació, Mari Carmen torna a fer èmfasi en els punts fonamentals que fan forta una #marcapersonal20: la personalitat (en què sóc bo, interessos, valors), el pla de màrqueting i les necessitats del mercat.

També hem d'establir quina serà la nostra comunitat o comunitats. Tenir clar qui conforma la nostra comunitat i conèixer els diferents segments del nostre públic objectiu i on els podem trobar a Internet.

Per seguir tot aquest camí cal tenir una estratègia. El primer pas serà crear un perfil propi utilitzant les eines 2.0 per mostrar qui som. Serà imprescindible també desenvolupar relacions amb persones. És molt positiu concentrar-se en aquestes relacions i no en la tecnologia. Les xarxes socials a vegades ens posen davant de reptes. Per exemple, per utilitzar Twitter s'ha de tenir bona capacitat de síntesi ja que hi ha una limitació de caràcters. Tot i que cada xarxa té les seves pròpies característiques hem d'intentar mantenir un estil personal.

Hem de tenir clar cap on anem. La #marcapersonal20 ara és una innovació però potser d'aquí cinc anys ho farà tothom i vindrà una altra cosa nova. L'estratègia com a marca s'ha de basar en els objectius professionals a llarg termini, la missió i visió personals (com enfocó la carrera i l'encabeixo amb la vida personal) i els objectius vitals (on em trobo, on vull anar). Quina és la clau? Ser diferent! I aconseguir alinear-se amb la marca de l'empresa.

La reputació digital és important. Una manera de controlar quina és la nostra reputació digital és accedir a Google i realitzar una cerca amb el nostre nom. Els tres primers camps haurien de ser elements controlats i gestionats per un mateix; els cinc següents resultats haurien de ser accions que cadascú controlli i hagi modelat. Tenir una bona reputació digital requereix temps i constància.

Les persones es llancen a l'àmbit social, algunes fracassen i altres tenen èxit. S'ha d'estar disposat a invertir-hi temps.

Hem de reflexionar sobre si estem preparats per entrar a formar part de les xarxes socials: perquè vull una marca personal, a qui em dirigeixo, què aporto, quines són les comunitats al meu abast, què vull aconseguir...

Abans de fer un breu descans, Mari Carmen anima els assistents a entrar en la dinàmica de les xarxes socials. Ella assegura dedicar una hora i mitja al dia a aquests temes però creu que amb una hora diària es pot garantir la presència a les xarxes dependent dels objectius. És un procés que coneixent i fent servir les eines de gestió podem millorar i optimitzar amb el temps.

Després del descans, la xerrada es centra en el *nethunting* i *employer branding*. Segons algunes fonts, entre 2010 i 2012 el 49% de les empreses han fet servir xarxes socials per reclutar talent.

A continuació, explica què és el *nethunting*. A vegades es confon amb el reclutament 2.0, però només és això en part. El *nethunting* tracta de trobar persones, fer recerca d'informació d'aquestes persones i optimitzar les eines digitals per descobrir i seleccionar els nous perfils que s'exigeixen en aquesta nova era.

La següent part de la ponència és de caire més pràctic. Mari Carmen explica com utilitzar Twitter: com fer cerques per etiquetes, per llista o per *nom*, com elaborar una llista, com subscriure's a una llista... El perfil del Twitter pot ser el propi anunci. És important el perfil perquè el Twitter té un cercador, així doncs cal triar bé les paraules que posem al nostre perfil a la bio. A dia d'avui la cerca de persones per Twitter és força manual; sortiran aplicacions per fer recerques, és qüestió de temps. És important identificar els especialistes, la gent potent, els líders de cada sector, els seus seguidors poden ser també experts en el tema i cercar dins les seves llistes. També s'ha d'identificar els influenciadors: els qui tenen alts índexs d'influència social i els *hubs*, connectors naturals per sectors.

Una de les assistents li pregunta a Mari Carmen sobre quina és l'eina més útil. Mari Carmen opina que LinkedIn és un perfil mitjà-alt. A Twitter es troben, sobre tot, noves professions relacionades amb *Social Media*, Comunicació, Màrqueting, Noves Tecnologies, on cada dia entren mes professionals dels Recursos Humans i altres professions. És una xarxa que està creixent però que encara no s'ha professionalitzat del tot. A Facebook és complicat fer cerques perquè no hi ha pràctica d'incloure el currículum i això fa la feina més difícil. Als Estats Units és la més utilitzada per empreses i professionals dels Recursos Humans per fer reclutament; aquí no existeix aquesta sensibilització i Facebook s'utilitza per contrastar informació un cop tenim identificat el candidat.

La darrera part de la ponència s'orienta cap al Klout. Klout és una *start up* americana; van veure que el món social podia ser un model de negoci creixent i van crear un indicador per mesurar la presència social. Serveix per identificar els influenciadors potents tant a Espanya com a fora. Treballen amb algorismes que van canviant amb el temps. Té en compte xarxes com Facebook, Twitter, Google Plus, l'existència d'un *blog*, Foursquare, i altres. Als Estats Units es comencen a fer seleccions en funció del Klout per a professions determinades com periodistes o experts en màrqueting. Fins i tot també milloren notes en algunes assignatures de màrqueting i comunicació a algunes universitats. A Espanya la companyia més avançada en aquest sentit és Telefónica i els seus directius tenen Klouts alts. El Klout és una mesura d'influència però no l'eix bàsic d'un director de Recursos Humans. Els responsables de RH s'han de moure a una velocitat brutal. El temps que estàs a la Xarxa és temps de professionalització. El màxim pecat que pot cometre el personal de RH és ser un analfabet digital; una persona que no entengui aquest llenguatge estarà totalment desfasada.

En aquest punt, Virginio Gallardo reprèn la paraula i comenta els resultats de l'exercici que havia encomanat als assistents anteriorment. Els aspectes més valorats de més a menys pel que fa a l'impacte de les xarxes socials són: **Comunicació, Canvi cultural, Formació, Selecció, Clima i motivació, Relacions laborals i Desenvolupament.**

La cerca del Talent: experiències d'Employer Branding i de e-Recruitment

José Antonio Ogazón
Responsable de selecció d'Everis Spain

Ogazón explica que a everis tenien la sensació de què anaven tard amb les xarxes socials. En un moment donat, van decidir parar i anar a poc a poc perquè van veure impossible seguir la velocitat que tenen les xarxes i calia ocupar-se de la feina diària.

everis necessita una marca forta. El seu producte principal és el talent. Per què? everis és una consultora multinacional que ofereix solucions de negoci, estratègia i desenvolupament, manteniment d'aplicacions tecnològiques i *outsourcing*. Tenen més de 10.000 treballadors i estan presents a 13 països amb 21 oficines. Facturen més de 500 milions d'euros.

El perfil que busca everis és escàs. Hi ha poques persones amb el perfil desitjat i encara menys amb talent i que comparteixin la filosofia de l'empresa. A més, és un sector amb una competència ferotge. Com ho fan? És necessari invertir temps i diners. La millor marca és el talent. La primera línia és que la gent se

senti satisfeta (orgull de marca i de pertinença). Per això l'empresa ofereix bon ambient de treball, un projecte interessant, una carrera professional, retribució adequada... i, sobretot, uns valors. Els valors monitoritzen la companyia.

everis pretén fidelitzar els seus treballadors. Quan algú passa a formar part de l'empresa se li lliura un *Welcome pack* i es realitza un curs de benvinguda. Busquen una vinculació més enllà de la mateixa feina (organització d'activitats diverses) i intenten que totes les àrees funcionin igual. Les xarxes socials estan obertes als treballadors i les poden consultar lliurement. La marca hi està molt present la qual cosa facilita la transmissió de la cultura.

Ogazón continua la ponència explicant que el reclutament de l'empresa és molt complicat. El 2.0 els ha obert camins però ha canviat les regles de joc. Pel reclutament és important transmetre aquesta filosofia de l'empresa cap a fora.

El perfil majoritari de treballadors a everis respon al següent esquema:

- Joventut, mitjana de 29 anys.
- Nadiu digital. Persones acostumades a treballar en aquest entorn. A vegades les eines personals que tenen són inclús més potents que les de la feina.
- Qualificació alta.
- Conscients del seu valor. Sovint alguns demanen el seu pla de futur a l'empresa: què farà els pròxims cinc anys?
- Talent i actitud.

S'han d'utilitzar els canals adequats per fer aquest reclutament. A Internet es troben diferents portals de feina on es publiquen ofertes i la gent s'hi apunta, com, per exemple, Infojobs. Però també s'utilitzen altres portals més afins als estudiants com Patatabrava.com, Facebook, Job and Talent, Twitter i LinkedIn són altres pàgines que utilitzen. La presència a les universitats és un altre dels eixos bàsics del reclutament així com la invitació als alumnes a què visitin l'empresa. Ogazón apunta que el 25% dels candidats que tenen són referenciats per algú i que no donen diners a les persones que recomanen treballar a l'empresa per evitar viciar el sistema.

Generar contingut és una eina de *recruiting*. Un risc d'utilitzar aquestes eines és ser massa insistent; s'ha de saber trobar l'equilibri en la presència. Màrqueting i Selecció s'encarreguen de portar l'estratègia comuna de comunicació en les xarxes socials.

Per finalitzar, el ponent fa un breu resum de les idees essencials:

- No projectar una marca externa si l'interna no està ben definida.
- Seleccionar els canals adients, no "disparar" a tot.
- Ser proactiu.
- Generar contingut.

Xarxes socials i compromís. Casos reals

Patricia Mir / Silvia Cioaca i Laura Torner

Directora de Persones i Valors de Grupo Intercom / Departament de Recursos Humans

La Patricia Mir explica que Grupo Intercom va néixer fa 16 anys i que inverteix en emprenedors que tenen idees per Internet. Infojobs és una de les primeres eines que van crear. Per ella la clau està en el talent. Per tal que una persona produeixi ha d'estar motivada. La motivació per la tasca és més important que la força de voluntat.

Al Grupo Intercom intenten generar les condicions que desenvolupin el talent. L'edifici central no té despatxos tancats. La cultura de l'empresa està tan present que qualsevol comportament que es desviï d'aquest camí és rebutjat pels propis companys. Això s'aconsegueix des del convenciment molt més fàcilment que des de l'obligació.

L'ús de les xarxes socials en l'àmbit laboral no és una moda passatgera, és una tendència que es mantindrà. La ponent anima als assistents a provar-ho i afirma que a Grupo Intercom els deixen innovar i experimentar.

A continuació Silvia Cioaca, encarregada de la Selecció, explica com utilitzen les xarxes socials per reclutar personal. Utilitzen aquestes xarxes per fer difusió de l'oferta de treball: LinkedIn, Facebook, Infojobs i diverses comunitats. L'oferta també arriba als treballadors de Grupo Intercom perquè puguin ser prescriptors de cada lloc de feina vacant. LinkedIn és el principal element en què es fixen. La ponent afirma que no es pot estar present a totes les xarxes i que el que és veritablement important és saber on cal anar quan tens una necessitat específica.

Per finalitzar, Laura Torner, responsable de Desenvolupament, explica breument els problemes amb què es van trobar quan van voler realitzar una pàgina web interna sense fer cap despesa addicional. Aquesta eina havia de ser dinàmica, havia de permetre penjar documents i s'esperava rebre *feedback*. L'empresa disposa d'un butlletí intern que té una opció de comentaris que ningú utilitza i es volia capgirar la participació dels treballadors. Es van decidir per crear un grup tancat de Facebook malgrat que es pot personalitzar poc pel que fa al disseny. No obstant, és un punt de partida interessant. No importa que Facebook sigui percebuda com una eina lúdica; és positiu que els treballadors s'ho passin bé fent la seva feina.

Mir reprèn la paraula i explica que hi ha una por absurda i incoherent a què els treballadors perdin el temps amb les xarxes socials. S'ha de confiar en què els

treballadors faran la seva feina i si no Recursos Humans ha de prendre les mesures necessàries perquè així sigui.

Anna Fornés agraeix l'assistència dels ponents i dels assistents i els cita per properes convocatòries.