

Employer branding

Claudia Gómez R.

Borrador de administración # 44

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Bogotá D.C., abril de 2011

Bogotá, D.C., abril de 2011

Corrección de estilo: María José Díaz Granados

Diagramación y diseño: Diego E. Romero V.

Impresión: -----

Comunicaciones

Cra. 6 No. 35 - 28 Casa Lleras

comunicaciones@cesa.edu.co

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

Contenido

INTRODUCCIÓN	6
1. MARCO TEÓRICO.....	7
1.1 Marca	8
1.1.1 Objetivo	9
1.1.2 Beneficios.....	9
1.2 Marca empleador.....	9
1.2.1. Evolución de la marca empleador	10
1.2.2 Objetivos marca empleador	10
1.2.3 Beneficios.....	10
1.2.4 Elementos componentes (cultura, reputación, comportamiento social responsable de la empresa)	11
1.2.5 Proceso de construcción (comunicación interna y externa)	11
2. MARCO DE REFERENCIA	13
2.1. Contexto nacional	13
2.2. Casos aplicados a nivel global	13
2.2.1. Visión de marca empleador. Caso McDonalds.....	13
2.2.2. Políticas de Recursos Humanos. Caso Grupo VIPS en España.....	14
2.2.3. Proposición de valor. Caso Price Waterhouse Coopers ...	14
2.2.4. Beneficios ofrecidos. Casos Google y Grupo VIPS.....	14
2.2.5. Coherencia entre lo que predica y lo que aplica. Caso Google Inc.	15
2.2.6. Comunicación interna y externa. Caso Price Waterhouse Coopers.....	15
2.2.7. Medios de comunicación empleados. Uso de la web - Rankings employer brand	15
2.2.8. Resultados. Casos Grupo VIPS y Price Waterhouse Coopers	16
3. CONCLUSIONES PRELIMINARES.....	18
4. PUNTOS DE REFLEXIÓN.....	19
Referencias	20
Anexo.	23

Employer branding

Claudia Gómez R.¹

RESUMEN

La gran competencia actual, los cambios demográficos de la fuerza laboral y la mayor especialización en los perfiles laborales requeridos han llevado a las empresas a implementar estrategias para retener talentos. Dentro de éstas se encuentra la marca empleador o employer branding, como aplicación del marketing a nivel interno pero con impacto tanto interno para incrementar el orgullo de los actuales empleados como externo en el mercado laboral para atraer a los potenciales trabajadores talentosos. El fin último de su implementación consiste en proyectarse como un buen empleador, una experiencia laboral excelente y ser polo de atracción. En este texto se presentan los componentes requeridos para la construcción de la marca empleador así como el proceso para crearla.

Palabras clave: buen empleador, employee engagement, employer branding, marca empleador, marketing interno, retención de talentos.

Agradezco a los pares evaluadores que bajo anonimato aportaron sus conceptos y sugirieron ajustes para mejorar y enriquecer el presente documento.

1 Catalina Melo Chaves, Asistente de investigación, Especialización Mercadeo Estratégico.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las compañías tienen un reto importante para mantener y traer talento humano a sus empresas. Cada día la competitividad entre las compañías hace que éstas no sólo se preocupen por las necesidades básicas de sus empleados, sino que vayan más allá de esto y generen un valor agregado a su talento humano. Es por esto que hoy resuenan fuertemente términos como marketing interno, employee engagement, involvement y salario emocional, entre otras. Todas estas herramientas han surgido como respuesta a los cambios en los proyectos de vida y laborales de los profesionales, así como a las exigencias y sofisticación del mercado laboral. A medida que los profesionales van ingresando y creciendo en sus carreras, y en función de sus gustos y perfiles, han contemplado un listado de empresas del mercado que consideran atractivas para trabajar basados en sus propias percepciones acordes con las aspiraciones que se alinean con las proyecciones y la imagen de las organizaciones. Estos cambios en las exigencias, los gustos, las percepciones y las aspiraciones de los clientes internos potenciales, son los que se convierten en un reto para una empresa que quiera lograr capturar la atención, atracción y preferencia de los talentos disponibles.

De esta manera, en la línea de investigación de marketing del CESA, se desarrolló un estudio exploratorio sobre la aplicación del marketing en las empresas con miras a conocer los factores requeridos en nuestro medio laboral por parte de los empleados para poder retener a los talentos mediante el uso de la herramienta del salario emocional. De esta exploración surgió la inquietud sobre la necesidad de profundizar en la aplicación del marketing en las empresas dado que afecta sus resultados en el largo plazo, puesto que el reto que deben enfrentar las áreas de Recursos Humanos puede ser superado mediante herramientas del marketing, tal como la marca empleador o employer branding. En la búsqueda sobre el employer branding se encontró que empresas globales ya la aplican hace un par de décadas, sin embargo, en nuestro país actualmente no es común encontrar documentación sobre su aplicación y, por tanto, tampoco sobre su construcción y administración.

Es así que el planteamiento del problema consiste en dar respuesta a la pregunta: ¿Cuáles son las características, los beneficios y el proceso requerido para desarrollar una marca empleador o employer branding exitosa? Por tanto, el objetivo consistió en explorar este tema a fin de identificar estas variables de acuerdo con el conocimiento y la experiencia aplicada hoy en día como herramienta clave de las grandes compañías en el mundo con miras a lograr una identidad atractiva y diferencial.

Para tener una idea del concepto, sus características y su proceso de construcción, se realizó una investigación de tipo documental, revisando diferentes textos tales como libros especializados en teoría sobre construcción y arquitectura de marcas, artículos de periódicos y revistas virtuales online especializados en marketing y en administración de recurso humano, y artículos de estudios empíricos, que aportaron información y dan testimonio de esta realidad conceptual referente al tema y sus actuales aplicaciones.

1. MARCO TEÓRICO

El marketing interno puede entenderse de manera global como “una filosofía para gestionar los recursos humanos de la organización basada en una perspectiva de marketing” (George y Gronroos, 1989); es decir que ahora las compañías no sólo deben preocuparse por retener a sus clientes, sino que de igual manera lo deben hacer con sus empleados.

La razón del crecimiento del marketing interno se debe a que en la actualidad las generaciones que están ingresando a las compañías no sólo están buscando ser bien remunerados por sus labores, adicionalmente desean “convertir sus acciones cotidianas y tareas, en algo que sientan, que quieren y que deben hacer, que nadie les impone”; esperan equilibrio en su vidas, valor por lo que hacen y que se les motive constantemente. Las nuevas generaciones

se niegan a vivir exclusivamente para trabajar y exigen a las empresas mejores horarios y retribuciones. Esta generación —integrada por los jóvenes de la era de la Internet— es segura de sí misma y experta en el uso de nuevas tecnologías. La flexibilidad y la creatividad son otras de sus características. Tienen una visión multidimensional de las oportunidades, en un ambiente pluricultural.

Por estas razones, implementar el salario emocional es el reto de muchas compañías. En Estados Unidos y la mayoría de países en Europa, sobre todo en España, se han inquietado por conocer e investigar a profundidad esas necesidades y exigencias. Google y Microsoft son un ejemplo de ello.

El concepto de salario emocional engloba cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. “Existe la teoría de las 4 C para el salario emocional: condiciones suficientes para trabajar a gusto, condiciones ambientales para el ambiente del trabajo, compañerismo en las relaciones laborales y conciliación de trabajo y familia” (González, 2008).

La justicia y la coherencia dentro de la empresa, la calidad de dirección de negocio y de personas, y una buena relación con el jefe y los compañeros, es decir, un clima laboral adecuado, son uno de los factores más importantes para los empleados hoy en día. Según resultados del estudio que realizó Otto Walter, el factor que predomina por encima de todo son las posibilidades de desarrollo que ofrece la empresa para sus empleados, seguido por sentir que la empresa “tiene un buen proyecto”, es decir, “mi trabajo sirve para algo” (Peña, 2006).

En Colombia, hasta hace poco tiempo, el salario emocional está viéndose como algo esencial, y no en todas las compañías se está teniendo en cuenta. Según un estudio de Human Capital, el 61% de las empresas colombianas cuenta con alguna práctica del salario emocional. La retribución sólo se asocia al rendimiento o a la consecución de metas en el caso colombiano (Calderón, 2010, p. 41).

Adicional al salario emocional, las empresas también están apostándole al employee engagement. La idea es que a sus empleados se les debe dar el mismo trato que se les da a los clientes, motivándolos, dándoles mejores beneficios, haciéndolos sentir parte de una gran familia. El employee engagement busca que la empresa involucre a sus empleados, de tal manera, que estos sientan que tienen una gran responsabilidad para lograr el éxito de la compañía. El employee engagement debe

generar un cambio de actitud en el empleado, haciéndolo sentir una ficha clave para que éste se dé cuenta que su trabajo hace la diferencia.

Basado en una investigación de Lominger International A Korn / Ferry Company, existen once motores que causan en los empleados compromiso por la compañía: alineamiento estratégico, confianza en los líderes, apoyo a la carrera de los empleados, oportunidades para el desarrollo de los empleados, relación inmediata con las directivas de la compañía, cultura de trabajo en equipo, buena influencia hacia los compañeros de trabajo, reconocimiento al empleado, pago justo, conocimiento del origen del trabajo –“la razón de ser”–, y origen de la carrera.

Otro factor importante en el marketing interno es involucrar (*involvement*) a los empleados con la empresa más allá de sus funciones, roles, títulos o unidades; la idea es que se involucren de tal manera con la compañía que se pueda llegar a crear una comunidad de personas trabajando por el bien de todos (Willard, 2010).

En síntesis, actualmente se puede observar que la retención de clientes no sólo es una necesidad de la empresa de puertas afuera, ésta ahora tiene igual importancia puertas adentro con el talento humano de las compañías. El éxito depende de la calidad con la que Recursos Humanos desarrolla estrategias para que su gente se sienta identificada con la empresa y con lo que ésta le brinda para así realizar con éxito y pasión sus labores.

Finalmente, todas estas herramientas aportan en la construcción de la marca empleador, la cual persigue generar valor e influencia en el mercado laboral mediante beneficios que sean atractivos para los empleados actuales y potenciales de una firma. Para lograr esto es importante tener clara la importancia de lo que representa una marca, y lo que está detrás de ésta como filosofía, valores e ideales para llegar a la marca empleador (employer branding).

Las compañías que estén intentando generar acciones de employer branding deben tener muy claro sobre qué conceptos propios, sobre qué idea de sí mismas lo están haciendo. Es decir, cuáles son en realidad sus fortalezas y debilidades (Poblete, 2007).

Se espera que así como en otras partes del mundo, estos temas se traten en las mesas de las compañías multinacionales medianas y pequeñas de nuestro país.

1.1 Marca

Es pertinente iniciar por tener claro el concepto de marca, el cual se define como la identidad de un producto, servicio, persona, lugar o empresa que la diferencia de las demás. La marca se evidencia por el conjunto de manifestaciones o elementos reconocibles que tiene como misión “hacer perceptible una entidad”. (García, 2005). En general, todos estos componentes se transmiten a través de comunicación al público objetivo o grupos de interés.

Como complemento se trae la definición de Philip Kotler, “ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consisten-

te a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios” (Kotler, 2002, p. 188).

Todas las marcas en el mundo tienen una razón de ser. Según Erin Mulligan (2010), “las marcas deben crear alguna diferencia en el mundo, tienen que tener una razón de ser en una organización que transmita y genere compromiso con la misma, una identidad”.

1.1.1 Objetivo

Uno de los aspectos que se deben tener en cuenta cuando se crea una marca es que a través de ella se deben poder identificar los valores y la filosofía de la compañía; asimismo, debe generar reconocimiento y diferenciarse del resto. Es por esto que la marca se debe pensar como una razón de ser, un propósito, su objetivo principal debe ser el de lograr ser identificada por las personas como algo que las llena y les da una motivación de ser.

1.1.2 Beneficios

Es importante resaltar que hoy en día existen millones de marcas y que cada día es más difícil la competencia. Pero contando con una buena marca se pueden obtener beneficios tales como facilitar decisiones de compra, generar recordación, afecto en los consumidores y empleados, fidelidad y preferencia a la marca, calidad percibida consistente, liderazgo y popularidad de la misma, diferenciación por el valor percibido, la personalidad y la organización a través de las asociaciones y, finalmente, reconocimiento.

1.2 Marca empleador

La marca empleador o employer branding se toma como una marca corporativa, en donde según Norberto Chaves y Raúl Belluccia: “la función del signo institucional es satisfacer todas las exigencias prácticas de la identificación y ser pertinente estilísticamente al perfil de la organización para que pueda absorber y no contradecir los valores estratégicos a través de la actividad y de la comunicación” (García, 2005).

Implica que todos los componentes de la misma deben ser consistentes con la identidad a través del posicionamiento y proposición de valor.

Por otro lado, teniendo en cuenta la importancia de la marca como una razón de ser, la marca empleador (employer branding) tiene que ver con “generar una identidad organizacional que refleje la idea de que la empresa es un lugar excelente para trabajar a los ojos de los empleados, clientes, inversores y posibles talentos que se podrían traer” (Infobrand, 2010). Una buena gestión en la marca empleador lleva a las personas al employee engagement, en donde éstas se sentirán “muy felices de trabajar en un compañía que hace la diferencia en el mundo, la cual tiene un propósito de ser” (Mulligan, 2010).

La tarea principal de la marca empleador es dirigir sus estrategias como primera medida a los propios empleados, y de hacer una marca llamativa que se convierta en polo de atracción.

1.2.1. Evolución de la marca empleador

En diciembre de 1996, se registró la expresión de “Branding Employer” en la revista *Journal of Brand Management* de la London Business School, por parte de Tim Ambler y Simon Barrow (Mosley, 2007). Desde esa fecha a nuestros días ha venido siendo adoptada por la comunidad empresarial siendo objeto de artículos, libros y conferencias en latitudes como Estados Unidos de América, Australia, Asia y Europa. Dentro de las marcas empleador más reconocidas que han trabajado este concepto, Michington (2010) registra a compañías globales tales como: Google, Sodexo, Apple, McKinsey & Co, Southwest y Philips. Sin embargo, menciona igualmente la existencia de muchas otras marca empleador menos conocidas y visibles en diversos tipos de categorías y diferentes tamaños de empresas.

1.2.2 Objetivos marca empleador

El objetivo de la marca empleador consiste en generar valor e influencia en el mercado laboral proyectándose como un buen empleador mediante la generación de campañas que atraigan a potenciales empleados, reforzar el orgullo de los existentes y relacionar la marca de la empresa con un gran lugar para trabajar (Info-brand, 2010).

Es una estrategia corporativa que permite a las empresas lograr un reconocimiento como un muy buen lugar para trabajar, tanto a nivel interno como externo, perdurable en el tiempo.

1.2.3 Beneficios

Para Gustavo Pedace, presidente del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República de Argentina, y Manuel Martín García, la marca empleador permite:

- Refuerzo del orgullo de los actuales empleados.
- Descenso del ausentismo sin razón de los empleados.
- Reducción del costo del reclutamiento.
- Adecuación de la rotación a los objetivos.
- Credibilidad de los empleados como emisores, embajadores de la marca.
- Retención del talento humano –se queda en casa, en la empresa–.
- Reconocimiento de la marca.
- Contribución a las asociaciones que evocan.
- Inclusión del valor emocional.
- Proyección a nivel social de la imagen de la compañía.

1.2.4 Elementos componentes (cultura, reputación, comportamiento social responsable de la empresa)

Las compañías deben tener en cuenta varios aspectos al momento de crear la marca empleador. Unos de los aspectos más influyentes son:

- La cultura organizacional o corporativa que intrínsecamente contiene:
 - El clima organizacional.
 - La impronta de(l) los fundador(es) y por personas claves en la historia de la organización.
 - La evolución histórica de la organización con sus éxitos, crisis y fracasos.
 - Personalidad de los grupos de miembros de la organización y su entorno social, puesto que generan subculturas.
 - Condiciones favorables en el entorno incluyendo lo emocional, con miras a generar orgullo de pertenencia.
- Políticas de recursos humanos que aseguren condiciones de trato respetuoso (legislación, diversidad, emocional, ambiental), de crecimiento profesional y personal.
- Política de comunicaciones (interna y externa), y coherencia entre los contenidos de las comunicaciones y el comportamiento de la organización.
- Misión y valores de la compañía en torno al papel de los empleados.
- Concepción del recurso humano “como el activo más valioso” de la compañía, puesto que afecta la administración del personal.

Algunos de estos aspectos se evidencian en la afirmación de Pedace (2010):

el comportamiento social desde sus políticas visibles con la sociedad; la reputación personal de sus directivos más reconocibles; el clima de trabajo y cómo éste es percibido por los empleados; si se trabaja en un entorno competitivo en el que todo se vale; si la gente rota demasiado; si se promueve el crecimiento desmedido o salvaje a cualquier precio; si son frecuentes las grandes purgas o por el contrario la gente trabaja muchos años para la empresa creciendo y cambiando de responsabilidades.

1.2.5 Proceso de construcción (comunicación interna y externa)

El proceso de construcción se inicia con la formación de percepciones basadas en diferentes variables tales como opiniones o posiciones declaradas sobre diversos temas que afectan en una u otra forma las sociedades en las que operan las organizaciones, o temas de interés mundial, la historia de los personajes que ocupan las posiciones apetecidas, el comportamiento público de los directivos y ejecutivos de la firma incluyendo lo que dicen y cómo lo dicen respecto a los motivos y forma de retiro o salida de las mismas.

Con base en estas percepciones se toman las decisiones de trabajar en una u otra empresa, o incluso de atender ofertas. Es importante destacar que estas decisiones cuentan con componentes de carácter racional, pero también de carácter emocional.

Es así como en este proceso de toma de decisión de “compra” de una oferta laboral juega un papel preponderante la comunicación de la empresa en todas sus dimensiones. Esta comunicación debe obedecer a una estrategia de marca, que puede gerenciarse al igual que cualquier otro proceso de administración de marketing.

De modo que el proceso de construcción de la marca empleador regularmente se inicia con la identificación de los valores centrales de la organización y engloba toda la cultura corporativa. Acogemos la definición de cultura corporativa expresada por Capriotti, “conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las cuales se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos” (García, 2005). La cultura establece la identidad y la imagen, está determinada por el posicionamiento seleccionado y está influenciada por la comunicación tanto interna como externa de la misma y de forma recíproca entre estos dos ámbitos.

Por tanto, los departamentos de Comunicaciones y de Recursos Humanos de la compañía deben generar bastantes mensajes tanto para la gente interna como externa, fundamentados en el desempeño corporativo obtenido por un lado, en la vida laboral diaria de sus empleados y, por otro, de su promesa. En cuanto a la vida laboral, por ejemplo, temas como niveles de rotación, de clima laboral, promociones de personal, reconocimientos, beneficios, duración de las relaciones contractuales, entre otros. En cuanto a la promesa, los elementos que hacen de ese un lugar de trabajo diferente y competitivo, es decir, que lo hacen único.

Tanto interna como externamente el comunicador de la compañía deberá poner en palabras los argumentos, los conceptos y las percepciones que se construyen de la mano con los empleados y, asimismo, las de los profesionales que se quieren atraer. En otras palabras, resumir en una declaración corta la mejor experiencia laboral que la compañía ofrece a los candidatos para trabajar allí. Este imaginario que se construye será la base para las decisiones de quienes tienen interés de trabajar en la organización dando respuesta a interrogantes sobre características de la experiencia laboral en la empresa tales como “saber si su ámbito de realización tiene que ver con el ascenso rápido, con el entorno de decisiones tomadas por mayoría y no por consenso, como otros aspectos” (Pedace, 2010).

Adicional al trabajo de estos departamentos se debe hacer un trabajo de relaciones públicas específicamente en su función de manejo de la reputación e imagen pública, con el fin de

vehicular de la mejor manera los valores, cuando son descubiertos y conceptualizados por la gerencia de la empresa, pero hay que tener en cuenta que el principal canal de comunicación de estos conceptos serán los propios empleados, en sus respectivas esferas de acción individual y personal (Pedace, 2010).

Es de anotar que la reputación interna se reflejará en la esfera externa, y es fácil y ágilmente multiplicable con el actual crecimiento de las redes sociales y en general de la Internet. Este medio permite focalizar el target como ningún otro, tener un

alto alcance no sólo atrayendo a los profesionales sino aparecer en sitios de noticias, lugares especializados, redes sociales, sitios de trabajo, blogs o foros de empleados. Estos pueden ser armas para potenciar la empresa (Infobrand, 2010).

2. MARCO DE REFERENCIA

En este aparte se presentan algunos aspectos documentados al respecto del contexto colombiano en lo referente a elementos que deben estar presentes en la marca empleador, y que son valorados por los empleados, y algunos casos de aplicación del employer branding.

2.1. Contexto nacional

En cuanto a los elementos claves que deben estar presentes en la marca empleador, y que tienen relevancia para los empleados, tales como atributos funcionales del cargo, compensación económica y beneficios psicológicos, se encontraron algunas referencias actuales sobre el contexto laboral colombiano en un reciente estudio del SENA (Calderón y Naranjo, 2010). Se destacan:

A pesar que en Colombia la práctica de remuneración por desempeño parece ganar terreno, es un asunto que se predica más de lo que se aplica. De hecho el estudio de empresas grandes muestra que un poco más del 50% de empresarios considera que tiene sistemas eficientes para atraer, retener talentos y apuntar a los objetivos de largo plazo (pp. 38-39).

Otro de los retos en la gestión humana en el país, que señala Calderón, es el desarrollo de la cultura organizacional, pues gracias a la relevancia que se le ha dado a ésta, las empresas están realizando prácticas en la consolidación de vida-trabajo. Lo anterior debido a que las nuevas generaciones son más exigentes y no sólo se preocupan por cubrir sus necesidades monetarias, sino que buscan lugares donde la vida laboral y personal se puedan equilibrar.

De igual manera, son muy pocas las empresas certificadas como lugares donde se practique la compensación laboral de otra forma que no sea sólo monetaria. En Colombia solo son dos las compañías: Human Capital, especializada en asesoría de recurso humanos, y Sacsá, la sociedad concesionaria del aeropuerto de Cartagena, que han logrado obtener la certificación denominada Empresas Familiarmente Responsables (EFR), creada en España por la Fundación Más Familia cuyo objetivo es conciliar, armonizar, hacer compatible, equilibrar, compaginar, flexibilizar y balancear los ejes laboral personal (*Revista Dinero*, 2009).

2.2. Casos aplicados a nivel global

2.2.1. Visión de marca empleador. Caso McDonalds

En este aspecto se expone el caso de McDonalds. Su declaración de visión está registrada como “habilidades para toda la vida” (Witt, s.f.), y es coherente con su gestión en este aspecto de recursos humanos ya que “es una empresa que emplea un 80% de jóvenes de primer empleo”.

2.2.2. Políticas de Recursos Humanos. Caso Grupo VIPS en España

Esta estrategia de employer branding ha sido aplicada por varias empresas españolas como el caso del Grupo VIPS, líder en hotelería y comercio –6 cadenas, 11 restaurantes y más 350 establecimientos tanto en España como en Portugal– (Grupo VIPS, s.f.).

La gran importancia de su área de recursos humanos ha consistido en la preocupación por que sus trabajadores tengan un empleo estable que les permita un constante desarrollo profesional, capacitados en constante formación, integrados como equipo que trabaja por el bien común, con igualdad de oportunidades independientemente de su nacionalidad, raza o sexo, y promoción interna. Estos son componentes definitivos de sus políticas de recursos humanos.

2.2.3. Proposición de valor. Caso Price Waterhouse Coopers

En la propuesta de valor registrada en su página web ofrecen desafíos, movilidad, crecimiento profesional y diversidad e inclusión (pwc.com, s.f.).

- En cuanto al desafío declaran que lo encontrarán en el trabajo, con la gente del equipo y con los clientes que se atienden.
- Aprendizaje constante y atmósfera de colaboración y trabajo en equipo. La movilidad tanto geográfica como entre áreas a través de sus oficinas en 150 países lo que permite un número ilimitado de oportunidades.
- El crecimiento profesional a través de programas internos de desarrollo que permitirán el alcance del más alto potencial.
- En lo que respecta a la diversidad e inclusión, se enfocan especialmente en la carrera de las mujeres.

2.2.4. Beneficios ofrecidos. Casos Google y Grupo VIPS

Caso Google. El hecho de mantener satisfechos a sus 19.604 empleados, y tener a un gran número de personas desesperadas por trabajar en esta compañía tiene que ver con algunos de los beneficios que promueve, estos son:

- Comidas gratuitas durante las 24 horas del día para que sus empleados no trabajen con los estómagos vacíos y adicionalmente tengan una alimentación balanceada.
- Clases para que los empleados aprendan a planear y manejar sus finanzas.
- Cambio de actividades por un día, en donde los empleados tienen la oportunidad de ir a visitar otros proyectos en donde pueden aprender o proponer ideas a sus compañeros.
- Motivación para la entretención de los empleados por medio de clases de gimnasia, masajes, sauna, canchas de volleyball y hockey, salón de belleza, picnics, cine, entre otros.
- Google da una suma de dinero representativa a sus empleados cada año.

Caso Grupo VIPS en España. En cuanto a beneficios que han implementado se encuentran: contratos a término indefinido desde el primer momento, acercar a los empleados al establecimiento más cercano a su domicilio, planes de carrera para el personal de base, jornadas parciales y formación continua dinámica, entre otros.

2.2.5. Coherencia entre lo que predica y lo que aplica. Caso Google Inc.

Esta empresa multinacional se ha destacado por su reputación de darle importancia al bienestar del empleado, permitiéndole atraer al mejor talento en su campo. Por un lado, son los mismos empleados quienes buscan a sus nuevos compañeros mediante sus recomendaciones de conocimiento personal, y son recompensados económicamente por ello. Por otro lado, las instalaciones de trabajo incluyen espacios de descanso, ocio e interacción entre empleados (puromarketing.com, 2007).

2.2.6. Comunicación interna y externa. Caso Price Waterhouse Coopers

Esta consultora de talla mundial, en el año 2007 diseñó y socializó una campaña que denominó “Experience”, cuyo lema fue “Gente como tú”, en donde intervinieron sus propios empleados. El objetivo de comunicación perseguido consistió en generar la idea de mayor cercanía para la audiencia objetivo de los talentos tanto actuales como potenciales, a pesar de la dimensión global de la empresa (puromarketing.com, 2007).

2.2.7. Medios de comunicación empleados. Uso de la web - Rankings employer brand

Lundquist Employer Branding Online Awards 2010 Global 100 evaluó a las 100 compañías (marcas más fuertes según Businessweek) que aprovechan su página web corporativa para atraer y retener a los mejores empleados. Este estudio demostró la importancia de los medios virtuales para comunicar y transmitir los valores, la filosofía y los beneficios que se tienen al trabajar con dichas compañías, y el ranking de las empresas que mejor lo aplican.

Según el estudio, la batalla para atraer y conservar el mejor talento en gran parte se ha movido en línea. A través de este medio, las compañías han comenzado a informar a los usuarios sobre los empleos disponibles, permitir que monten sus hojas de vida en el sitio, además de comunicar al público en general sobre la esencia de la compañía, sus valores y las razones por las que su trabajo podría resultar en una experiencia laboral y de vida memorables.

El puntaje otorgado era hasta un máximo de 100. La mitad de las compañías con mejor puntaje se encuentran en Estados Unidos, con un promedio de 45; el sector financiero tuvo un puntaje de 53,9 en promedio, mientras que las compañías de consumo masivo tuvieron 37,4.

A continuación se puede apreciar la posición obtenida por las 10 compañías con los mejores puntajes, debido a su sobresaliente funcionamiento en el ámbito digital para fortalecer la marca empleador.

1. Royal Duth Shell	(71,5)
2. Mercedes-Benz	(64)
3. BP	(63,5)
4. General Electric	(63,5)
5. JPMorgan	(62,5)
6. Goldman Sachs	(61)
7. Allianz	(60,5)
8. Danone	(58,5)
9. American Express	(58,5)
10. Axa	(57,5)

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por este estudio, una de las conclusiones positivas es que el 92% de las compañías tienen un listado de empleos disponibles en sus sitios web, el 88% permite que los empleados tengan acceso a las vacantes, y el 87% de las compañías aprueba que los currículum vitae (CV) se puedan aplicar a diferentes opciones de trabajo.

En cuanto lo negativo, el 40% de las compañías no comunican claramente qué hacen y por qué lo hacen, el 87% no comunica cómo progresar en la carrera profesional, y sólo el 3% utiliza las redes sociales para publicar las vacantes de trabajos o registra un link con la página corporativa de la compañía. Todos estos aspectos son una oportunidad para las compañías a fin de que mejoren y se diferencien de las demás.

2.2.8. Resultados. Casos Grupo VIPS y Price Waterhouse Coopers

El Grupo VIPS ha conseguido:

- Que casi el 95% de los equipos gerenciales empiece su experiencia laboral desde los puestos iniciales, gracias a su política de promoción interna.
- Crear su propio Centro de Formación, el cual a través de expertos capacita a más de 15.000 personas del Grupo, éste ha pasado de tener 2.800 empleados en 1999 a 9.800, de más de 85 nacionalidades en el 2010, gracias a su política de formación.
- Empleados que se apasionan por su trabajo, y están motivados y apoyados por la compañía en la que trabajan.

Price Waterhouse Coopers ha logrado un gran reconocimiento a nivel internacional, con varios premios debido a su gran desempeño y trabajo constante por generarle un valor agregado a los empleados, esforzándose durante muchos años

por ser una de las mejores marcas empleadoras. Algunos de estos reconocimientos han sido:

Irlanda

- Número uno en el ranking Great Place to Work 2008.
- Top Graduate Employer 2008.

Russia

- Human Resources Brand of the Year 2006.
- Attractive Employer Young Specialists 2006.
- Best Employers of Moscow Diploma.
- No. 1 Employers of Russia 2006.

Canadá

- Canadá Top 100 Employers 2007.
- Toronto Top 50 Employers 2007.
- YWCA Innovative Workplace Award 2007.

Australia

- Employer of Choice for Women.

Sudáfrica

- Top Gender Empowered Company in the Financial Services category at the Top Women Awards hosted by TOPCO MEDIA 2009.
- Association for the Advancement of Black Accountants - Special Award, 2002-2007.

Reino Unido

- Reconocimiento en el Opportunity Now “Advancing Women in Business” for the Advisory Women’s Leadership programme 2009.

Estados Unidos

- No. 6 en “DiversityInc Top 50 Companies for Diversity”.
- Top 10 best Company for Working Mothers (6 años consecutivos).

3. CONCLUSIONES PRELIMINARES

- Cada día las compañías deben diferenciarse de las demás, y estar muy atentas de las necesidades de los empleados, para poder atraer y retener el mejor talento humano posible.
- Las organizaciones se están dando cuenta de que no es suficiente si se le brinda a los empleados un trabajo decente, hoy en día los empleados necesitan más que eso, y por tal motivo se toman el tiempo de encontrar lugares donde se les valore y brinden los beneficios que demanda el mercado laboral.
- Las organizaciones modernas ven a sus empleados valiosos, al igual que los clientes rentables, ya que éstos son libres de tomar sus propias decisiones y de participar como lo deseen.
- El objetivo principal de la marca empleador consiste en proyectarse en el mercado laboral como la “mejor experiencia laboral que se encuentra en el medio”, generando estrategias de comunicación y mercadeo para que los empleados se sientan a gusto y orgullosos de la compañía en que trabajan.
- Como componentes de la marca empleador han de tenerse en cuenta las condiciones laborales en el entorno del puesto de trabajo, asimismo, una cultura y por tanto un clima organizacional óptimos, y una marca llamativa basada en los valores y la misión de la compañía.
- Para la creación de marca empleador como primera medida se deben establecer la misión y los valores de la compañía en torno al papel de los empleados.
- El desarrollo de la marca empleador sigue el mismo proceso de otra marca, pero involucrando al encargado de Recursos Humanos y a la Dirección General.
- La proyección de los valores de marca empleadora al mercado laboral se debe realizar principalmente mediante inversiones en medios especializados.
- La proposición de valor de la marca empleador generalmente incluye: la identidad de la empresa, la imagen que se quiere que perciban los candidatos y las necesidades del mercado o beneficios que estos valoran realmente.
- La manera de atraer y retener empleados calificados y capaces que realizan lo mejor que pueden su trabajo a través de sus capacidades, es por medio de un enfoque coherente en los beneficios.
- En el proceso de difusión de la marca empleador se encontraron casos en donde las acciones que comunican incluyen programas de jóvenes profesionales, programas para mujeres, para madres, premios recibidos, entre otros.
- La adecuada gestión de la marca empleador genera valor e influencia en el mercado laboral.

4. PUNTOS DE REFLEXIÓN

- ¿Están nuestras empresas dando la importancia o prioridad a la administración del recurso humano?
- ¿Tienen nuestras empresas políticas de recursos humanos coherentes con la filosofía y los valores de la organización?
- ¿Nuestras empresas han establecido proposiciones de valor para los talentos actuales?
- ¿Conocen nuestras organizaciones los beneficios a los que dan valor los actuales y potenciales talentos?
- ¿Han podido o son coherentes nuestras empresas entre lo que predicán y lo que aplican en lo referente a recursos humanos?
- ¿Se ha involucrado al área de recursos humanos en el proceso de creación de marca empleador en nuestro país?

Todos estos cuestionamientos deberán tener respuesta a fin de contar con un diagnóstico que se convierta en la base para una propuesta y aplicación exitosa de marca empleador en las empresas que operan en nuestro contexto, y que deberán ser tema de próximos estudios.

Referencias

- Abad, R., (2010). Cómo evitar la fuga de los mejores empleados. Centro para Empresas y Profesionales. Consultado el 12 de agosto de 2010 de: http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/fuga_empleados.msp
- Bernal A., C., (2006). *Metodología de la Investigación*. 2 ed. Pearson Educación, México.
- brettminchington.com*, (s.f.). Employer branding towards 2020... Consider. Recuperado el 30 de enero de 2011 de: <http://www.brettminchington.com/>
- Calderón, H. G. y J. C. y C. M. Naranjo, (2010). *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte*. Editorial Luna Libros.
- dinero.com., (2009, 6 de diciembre). Salario emocional gana terreno. Sección negocios. Consultado el 12 de septiembre de 2010 de: <http://www.dinero.com/noticias-negocios/salario-emocional-gana-terreno/60531.aspx>
- Eichinger, R., Ruyle, K. E., (2009). *FYI for Talent Engagement Field Guide*. Lominger International A Korn / Ferry Company.
- employerbrandingonline.com, (2011, 27 de enero). Build employer brand equity. Recuperado el 30 de enero de 2011 de: <http://www.employerbrandingonline.com/index.php?view=article&catid=27:strategy&tid=316:build-employer-brand-equity-&format=pdf>
- García, M., (2005). *Arquitectura de Marcas*. Editorial ESIC. Madrid: España.
- González, J. A., (2008, 9 de junio). El poder de la gratitud: El Salario Emocional. Forum Blog. Consultado el 13 de septiembre de 2010 de: <http://blogs.creamoselfuturo.com/industria-y-servicios/2009/07/31/el-poder-de-la-gratitud-el-salario-emocional/>
- González, M. E., (2008, 28 de octubre). Salario Emocional: ¿Cómo motivar a las personas y compensarlas más allá de lo económico? Emagister.com. Consultado el 12 de septiembre de 2010 de: http://grupos.emagister.com/documento/salario_emocional/1000-77298
- Grupo VIPS, (s. f.). Recursos humanos y responsabilidad corporativa. Recuperado el 22 de enero de 2011 de: <http://www.grupovips.com/flash.php>
- Heskett, J., (2009, 3 de septiembre). Are Retention Bonuses Worth the Investment? Harvard Business School Working Knowledge. Consultado el 12 de septiembre de 2010 de: http://grupos.emagister.com/documento/salario_emocional/1000-77298
- Infobrand, (2010, 7 de julio). Employer Branding, una estrategia de fidelización de puertas adentro de la empresa. Consultado el 28 de septiembre de 2010 de: <http://www.infobrand.com.ar/notas/13412-employer-branding-una-estrategia-fidelizacion-puertas-adentro-la-empresa>
- Kotler, P., (2002). *Dirección de Marketing. Conceptos esenciales*. Prentice Hall.
- Méndez E., Carlos, (2006). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Limusa, México.

- Michington, B., (2009). Employer brand leadership - A Global Perspective. CLA Collective Learning Australia Pty Ltd. Recuperado del 27 de enero de 2011 de: <http://www.collectivelearningaustralia.com/>
- Michington, B., (2010). Employer branding towards 2020 Consider. Brettmichington.com. Recuperado el 27 de enero de 2011 de: <http://www.brettmichington.com/free-resources/trends/8-employer-branding-towards-2020consider.html>.
- Mosley, R. W., (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management* 15, 123-134. Recuperado el 4 de febrero de 2011 de: <http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v15/n2/abs/2550124a.html>
- Mulligan, E. N., (2010, 21 de junio). Why Your Brand Should Have a Purpose. Advertising Age. Consultado el 1 de agosto de 2010. http://adage.com/columns/article?article_id=144535
- Pedace, G., (2010, 19 de julio). Marca Empleador. El aporte de las relaciones públicas. Infobrand. Consultado el 23 de septiembre de 2010 de: <http://www.rpp.org.ar/index.php?page=Delegaciones.Delegaciones&tid=51&pageindex=0&tseccion=>
- Peña, C. A., (2006, 27 de octubre). El estrés no es un problema individual sino de la organización. Wordpress.com. Consultado el 12 de septiembre de 2010 de: <http://www.empresasypersonas.com/2006/10/la-importancia-del-salario-emocional.html>
- Pérez, M. J, N. García, S. V. Leticia y A. Trespalacios, (2007). El Marketing interno como fuente de ventaja competitiva para las Pyme: repercusiones sobre diversos tipos de resultados (Resumen). Universidad de Oviedo, Oviedo, España.
- Pintos, M. E., (2008). La era de las generaciones cruzadas. PDF. Recuperado el 10 de agosto de 2010, de: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Argentina/Local%20Assets/Documents/arg_parantesis7_29102008.pdf
- Poblete, H. (2007, mayo). Estrategias de Employer Branding para generar retención de Agentes/Productores. LIMRA International. Recuperado el 20 de enero de 2011, de: http://www.goseguros.com/Boletines_pdf/Estrategias-deEBparaRetener%20_sd.pdf
- pwc.com, (s. f.). Careers. Recuperado el 30 de enero de 2011 de: <http://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/global-awards.jhtml>
- pwc.com, (s. f.). Women at PwC: A global priority. Recuperado el 30 de enero de 2011 de: <http://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/index.jhtml>
- pwc.com, (s. f.). Global awards. Recuperado el 30 de enero de 2011 de: <http://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/global-awards.jhtml>
- puromarketing.com, (2007, 7 de diciembre). Google el rey del employer branding. Recuperado el 21 de enero de 2011 de: <http://www.puromarketing.com/14/3977/google-employer-branding.html>
- Sackett, T., (2009, 6 de julio). 17% of Americans Pee in the Pool- And Other Hard Hitting Talent Metrics. Blog. Consultado el 2 de octubre de 2010 de: <http://www.fistfuloftalent.com/2009/07/17-of-americans-pee-in-the-pool.html>

- Sánchez, L., (s.f.) El Salario Emocional y su importancia. Pdf. Consultado el 13 de septiembre de 2010 de: <http://www.globalrecruiters.org/archivos/news/EL%20SALARIO%20EMOCIONAL%20Y%20SU%20IMPORTANCIA.pdf>
- Simmons, R., (s. f.). Emotional Engagement. Brand Chanel. Consultado el 13 de septiembre de 2010 de: http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=1323
- Tamayo T., M., (2005). *El proceso de la investigación científica*. Limusa, Grupo Noriega Editores, México.
- Willard, J., (2010). *The Magic of Involvement. How to build trust, activate brand, & create communities for action*. The Involvement Practice, LLC.
- Witt, P., (s. f.). ¿Qué es el employer branding? *LosRecursosHumanos.com*. Recuperado el 21 de enero de 2011 de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6490-que-es-el-employer-branding.html>

Anexo. Cuadro comparativo (*employee engagement, salario emocional, involment*)

EMPLOYEE ENGAGEMENT	SALARIO EMOCIONAL	INVOLVEMENT
Lo que la compañía busca con el “employee engagement” es generar en los empleados un sentido de responsabilidad por el éxito de la empresa. La idea es que todos se alineen por un bien común.	El salario emocional es la manera como las compañías remuneran a sus empleados con beneficios no monetarios generándoles motivación y estimulación constante por las tareas que desempeñan.	Involvement es el modo en que las compañías involucran a sus empleados con la empresa a un nivel más allá de sus labores para que se sientan como una ficha clave para ésta.
Existen once claves para generar que los empleados se sientan comprometidos con su compañía: alineamiento estratégico, confianza en los líderes, apoyo a la carrera de los empleados, oportunidades para el desarrollo de los empleados, relación inmediata con las directivas de la compañía, cultura de trabajo en equipo, buena influencia hacia los compañeros de trabajo, reconocimiento al empleado, pago justo, conocimiento del origen del trabajo “la razón de ser” y origen de la carrera.	Uno de sus objetivos es potencializar los beneficios sociales de los empleados que se centran básicamente en la conciliación de la vida laboral y personal, la flexibilidad, la calidad de vida o que la empresa aplique los valores que predica, entre otras cosas.	Involucrar a los empleados con los compromisos de la compañía los lleva a un nivel emotivo que perdurará por mucho más tiempo en su memoria.
Hoy en día los empleados jóvenes no están dispuestos a trabajar en lugares donde se sienten que no tienen un propósito y, por ende, donde no pueden generar un compromiso a largo plazo.	Una de las variables que se aplican en el salario emocional es la relación estrecha entre el empleado y su empresa, reconocer el desempeño de los empleados, que la gente se sienta apreciada, que haya un compromiso fiel con la compañía.	Se le debe fomentar a los empleados el deseo que la compañía tiene de que sean y que deseen ser mejores de lo que son hoy en día.
El compromiso es un poderoso impulsador que generará impacto en el desempeño de la organización.	El sueldo y el dinero son muy importantes para los empleados, pero más allá de esto, el salario emocional les genera compromiso, lealtad, productividad y, por ende, mejores resultados para las compañías.	
	Otros beneficios del salario emocional es que se retiene el talento, hay motivación, se reduce el ausentismo, la competitividad es sana, el entorno y la calidad de vida mejoran.	
	La teoría de las 4 C del salario emocional: Condiciones suficientes para trabajar a gusto, condiciones ambientales del espacio de trabajo, compañerismo en las relaciones laborales y conciliación de trabajo y familia.	

