



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Employer Branding: herramienta fundamental en la gestión de la atracción y retención del talento en las empresas

Presentado por:

Alba García Bueno

Tutelado por:

Isabel María Prieto Pastor

Valladolid, 17 de Julio de 2019

RESUMEN

En la actualidad vivimos en unos tiempos de cambio constante, por lo que en el mundo empresarial es fundamental encontrar ventajas competitivas que te hagan mejor que al resto de competidores. Una fuente fundamental de estas ventajas competitivas, cada vez más relevante en el contexto empresarial, es su capital humano. La relación empleado – organización cada vez es más importante y más compleja. Las empresas buscan a los mejores trabajadores y los trabajadores cada vez esperan más de sus empresas. Por esto, un objetivo de no pocas empresas es el de convertirse en la mejor empresa a ojos del trabajador, es decir, en la mejor empresa para trabajar, la más atractiva para los mejores profesionales. La reputación de la corporación es un factor decisivo para que los candidatos acepten o no la propuesta de empleo. Este objetivo ha promovido que se comiencen a aplicar los principios de marketing a la dirección de recursos humanos, dando lugar a lo que hoy conocemos como “employer branding” o marca del empleador.

La marca de la compañía debe plasmar los valores más identificativos y más reconocidos por sus empleados potenciales, y conseguir que las personas se identifiquen con la filosofía de la empresa. Este trabajo aborda la importancia del “employer branding”, su razón de ser, los aspectos que la configuran y su percepción por el trabajador.

ABSTRACT

Today we live in times of constant change, so in the business world it is essential to find competitive advantages that make you better than the rest of competitors. One of these competitive advantages that companies are increasingly focusing on is their human capital. The employee-organization relationship is becoming more and more important. For this reason, the idea of becoming the best company in the eyes of the worker is spreading, that is, in the best company to work with, the most attractive for the best professionals.

This is what has led to the beginning of the application of marketing principles to human resources management.

The company's brand must capture the values most identifying and recognized by its potential employees, get people to identify with the company's philosophy.

Palabras clave: dirección de recursos humanos, employer branding y ventaja competitiva.

JEL: M12, M51, M54.

INDICE

1.- INTRODUCCIÓN	6
a.- Ámbito de estudio, interés y justificación	6
b.- Objetivos.....	7
c.- Estructura del trabajo.....	7
2.- IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL ACTUAL.....	8
2.1.- Introducción	8
2.2.- Evolución de la dirección de personas: etapas hasta llegar a la DPT.	8
2.3.- La gestión del talento.....	12
2.3.1.- Concepto de talento.....	12
2.3.2.- Gestión del talento en las empresas actuales	13
2.3.3.- Modelo base de la gestión de talento: modelo 7-gt para la dirección de personas basada en el talento.....	14
3.- ANÁLISIS DEL FENÓMENO EMPLOYER BRANDING PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS.....	17
3.1.- Concepto de employer branding.....	18
3.2.- Historia y razón de ser	18
3.3.- Situación del mercado laboral	19
3.4.- El proceso del employer branding	20
3.5.- Beneficios que aporta a la empresa el desarrollo de una estrategia de employer branding	22
3.6.- Factores clave en la construcción del employer branding	22
4.- ANÁLISIS de LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES A LA HORA DE ELEGIR una EMPRESA PARA EL DESARROLLO DE UNA CARRERA PROFESIONAL.....	24
4.1.- Introducción	24

4.2.- Metodología aplicada.....	24
4.3.- Resultados.....	25
5.- CONCLUSIONES	32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

ANEXOS

1.- Encuesta sobre los factores más importantes a la hora de elegir una empresa para el desarrollo de una carrera profesional

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.- Evolución de la dirección de personas.....	8
Cuadro 2.- Evolución en los enfoques de la dirección de personas.....	11
Cuadro 3.- Modelo básico de la gestión del talento.....	15
Cuadro 4- Proceso de conceptualización de la marca del empleador.....	20
Cuadro 2- Proceso de conceptualización de la marca del empleador.....	22

1.- INTRODUCCIÓN

a.- **Ámbito de estudio, interés y justificación**

En la actualidad la dirección de personas basada en el talento (DPT en lo sucesivo) está tomando protagonismo después de haber pasado por un proceso de adaptación y aprendizaje de las empresas. No es hasta finales del S.XX y comienzos del S.XXI cuando se empieza a valorar realmente la importancia que supone la gestión del talento. Cada vez se da mayor relevancia a los recursos intangibles y, entre ellos, a sus empleados. Las empresas comienzan a percatarse de que tener trabajadores potenciales les puede proporcionar ventajas competitivas inimitables y por lo tanto mayores beneficios. Resulta más difícil encontrar a los trabajadores adecuados, con las características necesarias. Debido a esto ha surgido la necesidad de desarrollar ciertas estrategias que ayuden en la búsqueda de estos empleados potenciales. El objetivo es encontrar a los mejores trabajadores para cada puesto. Para conseguir una buena estrategia de DPT es necesario llevar a cabo el desarrollo de prácticas estratégicas, como es el employer branding o marca del empleador, concepto que analizaremos a lo largo de este trabajo.

Ya que este trabajo aborda este fenómeno conocido como employer branding, es necesario indicar el por qué de esta decisión. Se ha utilizado esta expresión y no una acepción en castellano como sería marca del empleador, ya que el término *brand* significa marca, pero en este caso va acompañado de la terminación “-ing” por lo que con la traducción de “marca del empleador” se perdería el significado de actividad que sí que tiene en el concepto employer branding. Y es que dicha expresión hace referencia a la actividad destinada a construir una imagen idónea de la empresa en los empleados que trabajan en ella o que podrían trabajar en ella. Dicha imagen se construye activamente, reforzando todos los elementos asociados a esa marca mediante la generación de una visión respecto a los valores que una empresa debe trasladar hacia el interior y exterior.

b.- Objetivos

El objetivo principal del presente trabajo es doble. Por un lado, se pretende establecer una visión clara de la parte teórica sobre la dirección de personas basada en el talento, incluyendo la explicación del concepto employer branding o marca del empleador. Asimismo, se persigue realizar un estudio de los principales factores que la población tiene en cuenta a la hora de buscar la empresa adecuada en la que desarrollar su carrera profesional.

c.- Estructura del trabajo

La estructura que se ha considerado necesaria para que el trabajo pudiera dar respuesta a los problemas planteados consta de una introducción, tres capítulos y las conclusiones. Además, para finalizar se incluyen los correspondientes anexos y referencias bibliográficas que han sido utilizadas en la elaboración de dicho trabajo.

A lo largo del capítulo 1 se plantea la importancia que la dirección de personas ha ido adquiriendo, y cómo para las empresas del actual contexto socioeconómico, es imprescindible. En primer lugar hacemos referencia a la evolución que se ha ido produciendo, así entenderemos como se ha llegado a la DPT actual. En el siguiente punto hablamos de un aspecto clave para las corporaciones como es la gestión del talento y el modelo en el que se basa este sistema de dirección de personas.

En el capítulo 2 se expone el concepto de employer branding como tal, su utilización y el porqué de su uso cada vez mayor en las empresas. Para terminar, en el capítulo 3 se presenta un estudio cuantitativo realizado sobre una muestra de conveniencia de individuos de mi entorno para determinar cuáles son los factores que más tienen en cuenta a la hora de buscar trabajo.

2.- IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL ACTUAL

2.1.- INTRODUCCIÓN

Si una organización pretende conseguir una excelente dirección de personas basada en el talento (DPT) debe llevar a cabo estrategias esenciales como la atracción del talento, su fidelización y su desarrollo en la organización.

La empresa deberá conseguir sus mejores capacidades estratégicas para competir en el mercado por lo que necesitará el mejor talento.

2.2- EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAS: ETAPAS HASTA LLEGAR A LA DPT.

La dirección de personas como la conocemos en la actualidad es el resultado de una evolución y de continuados cambios progresivos. Luna Arocas (2018) propone 5 etapas en la evolución de la dirección de personas en las empresas hasta llegar a la DPT. Ya que dos de ellas son muy similares vamos a sintetizar dicha evolución en 4 etapas:

Cuadro 1.- Evolución de la dirección de personas



FUENTE: Luna Arocas, 2018

Etapa 1.- Administración de personal:

Es la propia de los comienzos de la Revolución Industrial, en la que las empresas tenían un gran número de empleados. El recurso más importante en este tipo de organizaciones era la maquinaria, sin dar valor a los recursos humanos de los que disponían ya que el objetivo principal de este tipo de organizaciones era la fabricación una gran cantidad de productos surgiendo así la especialización y las relaciones laborales.

Comienza a nacer el concepto de management o dirección de empresas, lo que supone también el nacimiento de la administración de personal. Ésta se basaba en continuos contratos de altas y bajas ya que había mucha rotación en la plantilla. Las organizaciones tienen un modelo de organización simple y autoritaria. Su objetivo es puramente financiero.

Etapa 2.- Gestión del personal y relaciones humanas:

Las empresas comienzan a tener en cuenta el crecimiento del personal por eso dan importancia a la formación y los departamentos dejan de ser vistos como algo únicamente administrativo e introducen dos aspectos básicos: la selección y la formación. Además se piensa que si existe una apropiada selección los costes en formación serán menores, siendo el primer momento en el que se percibe al trabajador como algo más que una máquina. A pesar de esto el estilo de organización sigue siendo autoritario o familiar pero empiezan a aparecer los primeros signos de liderazgo.

Etapa 3.- Dirección estratégica de recursos humanos:

Las empresas inician una gestión en la que englobar tanto la retribución dineraria como la no dineraria (seguro médico, igualdad, conciliación...).

Se amplía en un gran número las prácticas afines a la DPT. A pesar de que existe un control de éstas falta llevar a cabo una estrategia más global que relacione todas ellas. En esta fase solo se desarrollarán las prácticas de DRH que estén alineadas con la estrategia de la empresa y con el objetivo final de ésta.

La principal prioridad es la productividad pero las empresas ya se van concienciando de lo importante que es cuidar a sus recursos humanos y poco a poco el empleado se va convirtiendo en una fuente potencial de valor. Comienza a aparecer el sentimiento de equipo y de pertenencia para así, conseguir el compromiso de los empleados.

Los departamentos de DPT son más grandes e incluso dentro de éstos se encuentran áreas especializadas de formación, desarrollo o selección. Se da un paso importante ya que en la mayoría de las organizaciones el líder del área de DPT suele formar parte de la dirección de la empresa.

Además, ya podemos encontrar muchas empresas que han agregado el concepto de gestión del talento.

En esta etapa la dirección se caracteriza por ser mucho más profesionalizada, con formación en liderazgo participativo, llegando a observarse casos de líder coach.

La inversión destinada a la dirección de personas es media o alta.

Etapa 4.- La dirección de personas basada en el talento: la gestión del talento y la dirección de personas.

La DPT se basa en los recursos y capacidades de los empleados, siendo capaz de integrar la estrategia de negocio y la de la dirección de personas, dado que una de sus bases es que la empresa no debe descomponerse en partes sino que debe competir en el mercado utilizando sus mejores capacidades estratégicas, para lo que necesita el mejor talento posible.

Para las organizaciones que han llegado hasta esta fase es esencial contar con una estrategia de employer branding o marca del empleador. Muchos empleados quieren trabajar en este tipo de empresas pero lo más importante es que los mejores empleados, los que tienen talento, quieren formar parte de ellas.

En esta etapa las organizaciones ya creen en el continuo desarrollo y crecimiento de sus directivos. El valor de cada trabajador es la capacidad de aportar ideas nuevas y productividad para el crecimiento de la empresa.

Además, se intenta crear un entorno en el que el trabajo y la empresa estén en sintonía para tener empleados felices y productivos, que aporten un gran valor. El control sobre éstos es mucho menor, cada empleado se autogestiona siendo consciente de los objetivos, tiempos y necesidades de la empresa.

El departamento de DPT lleva a cabo la formación y el desarrollo de los trabajadores uno a uno, de manera personalizada. También la retribución pasa a un segundo plano, siendo el factor más importante para el trabajador la compensación total.

Por último, señalar que la inversión en dirección de personas en esta etapa es media-alta o alta.

Cuadro 2.- Evolución en los enfoques de la dirección de personas

ENFOQUE EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAS	TEMA CLAVE	PRÁCTICAS DESARROLLADAS
Administración de personal	Persona como máquina	Medición de tiempos y rendimientos
Relaciones humanas	Persona como ser social y emocional	Comunicación, clima organizativo, relaciones laborales, equipos de trabajo, participación, etc.
Dirección estratégica de recursos humanos	Persona como recurso competitivo	Prácticas de alto rendimiento y su alineación con la estrategia de la empresa. Diferentes modelos estratégicos en la dirección de personas.
Dirección de personas basada en el talento	Persona como talento e integrada en un entorno de talento. Mentalidad de talento. Capacidad organizativa de gestión del talento	Employer Branding o marca del empleador. Atracción y captación del talento. Desarrollo del talento. Fidelización del talento.

FUENTE: Luna Arocas, 2018

2.3.- La gestión del talento

A la hora de incorporar la nueva DPT, y dado que las organizaciones tienen nuevas necesidades que derivan de un mercado cada vez más competitivo, es necesario adoptar un punto de vista estratégico que va más allá de la dirección de recursos humanos. La DPT plantea objetivos, involucra a los directivos de la empresa, y da una enorme importancia a la necesidad de encontrar a los mejores empleados, comprometerles con la organización para que generen un impacto dentro de ella y ofrecerles opciones de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.

“La verdadera esencia del talento es comprender que las personas tienen la riqueza intelectual para poder hacer crecer la organización, siempre y cuando sean las personas correctas en los espacios correctos y en los entornos correctos”. (Luna Arocas, 2018)

2.3.1.- Concepto de talento

Según la RAE el talento se puede entender de dos formas diferentes: las capacidades de las personas, el entendimiento y el desempeño, o puede ser visto como la caracterización de personas con estas capacidades. En definitiva, el talento tiene que ver con actuaciones excelentes que sobresalen ante el resto y en poner en valor unas capacidades individuales de cada persona.

Para Michaels, Hanfield-Jones y Axelrod (2001), el talento es la suma de las habilidades de una persona, incluyendo sus dones, sus aptitudes, experiencia, inteligencia... Además señalan que se debe incluir la habilidad para aprender y crecer

Ulrich (2006) piensa que el talento se puede simplificar en una fórmula: la competencia x el compromiso x la contribución. Todos los elementos de esta fórmula deben estar presentes para poder combinarse y conseguir el éxito, ya que ninguno puede ser remplazado por otro. La explicación de por qué componen la fórmula estos tres elementos es la siguiente:

- La competencia engloba las habilidades, conocimiento y valores.
- El compromiso tiene que ver con los valores para conseguir que el empleado se sienta parte de la organización.

- La contribución pretende que los trabajadores sientan como algo personal sus propósitos y den un significado a su trabajo.

Juan Carlos Cubeiro, (2013) además, añade a todo esto un cuarto aspecto: “en el contexto adecuado”. Relaciona éste con la cultura corporativa, el clima laboral, la compensación (vista como algo más que la retribución) y el grado de cooperación.

2.3.2.- Gestión del talento en las empresas actuales

Nos enfrentamos a unos mercados actuales que demandan innovación, competitividad y cambio continuo, por ello la dirección de personas debe evolucionar. El problema que surge en cuanto a ésta última es que a día de hoy se ha llegado a un punto en el cual los profesionales no tienen muy claro que tendencia seguir. Para ayudar a resolver este inconveniente nace un nuevo concepto, la gestión del talento, como una perspectiva diferente capaz de adecuarse a los cambios, y además contribuir en la innovación, la producción eficaz y eficiente, y crear la excelencia en las empresas. Esta perspectiva se basa en la gestión por competencias organizativas e individuales, distinguiendo tres áreas en cuanto a la gestión del talento se refiere: atracción del talento, desarrollo y crecimiento del talento, y fidelización del talento. Lo que las empresas buscan son empleados talentosos, que combinen de la mejor manera posible conocimiento, habilidades y actitudes. Aunque un individuo posea talento, si no se gestiona de una manera adecuada no conseguirá el éxito. Dentro de este cambio estratégico hay que dar especial relevancia a la competencia directiva o talent mindset (mentalidad de talento) que tiene una relación muy estrecha con el éxito a la hora de implantar los sistemas de gestión del talento.

Podemos considerar que el punto central de la GT es el alto rendimiento, es decir, el resultado que obtienen todos los empleados de la organización en conjunto, y no cada uno individualmente. El rendimiento de cada profesional dependerá de tres factores: la capacidad, la motivación y la oportunidad de desarrollarse (Robbins, 2004)

Si hablamos de la gestión del talento en la actualidad debemos mencionar la gestión por competencias (GC), ya que tiene una especial influencia en la DPT. La GC se centra en el ajuste entre la organización y el individuo a través de las competencias de ambos, las cuales se verán influidas por los valores, creencias y orientación estratégica de la organización, además de por algunas funciones de la dirección de personas como pueden ser el reclutamiento, la selección, el entrenamiento, la compensación...

El principal objetivo de la GC será buscar resultados en el rendimiento organizativo a través de la DPT, a lo que se puede denominar "liderazgo de máximo nivel". Los empleados que posean competencias únicas, y que se desarrollen en un contexto organizativo adecuado, serán los que doten a la organización de competencias clave que la lleven a tener ventajas competitivas con las que llegar a tener éxito en el mercado.

2.3.3.- Modelo base de la gestión de talento: modelo 7-gt para la dirección de personas basada en el talento

Luna Arocas (2018) ofrece una visión de la gestión del talento como un sistema de dirección de personas que se centraliza en 4 aspectos estratégicos fundamentales, que son la atracción del talento, el desarrollo del talento, la fidelización del talento y la salida del talento. A su vez, estos cuatro aspectos estratégicos están interrelacionados con 3 elementos sistémicos, transversales a todos ellos: la gestión del talento inteligente, la marca del empleador o empleoyer branding y la compensación total.

Cuadro 3.- Modelo básico de la gestión del talento.



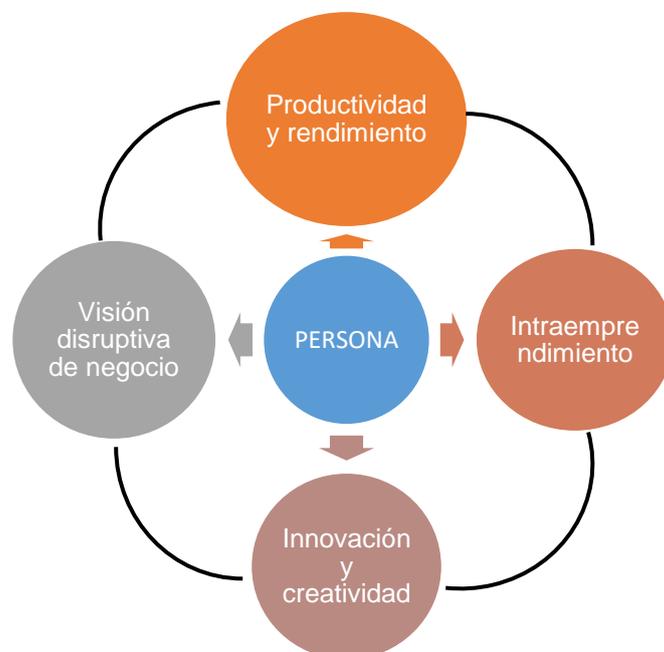
FUENTE: Roberto Luna Arocas, 2018

Este modelo propone como primer elemento sistémico lo que se plantea como la gestión del talento inteligente (GTI), la cual contiene tanto la información positiva de los profesionales para su reconocimiento, como la que deben mejorar a nivel individual u organizativo. Para conseguir una actualizada GTI es necesario estar informado de las últimas innovaciones que aparecen en sistemas como big data, business intelligence y people analytics. Debe aportar información para mejorar y crecer teniendo en cuenta las fortalezas con las que cuenta la organización. En este aspecto juega un papel muy importante el feedback continuo que la organización implanta ya que garantizará el éxito profesional. Según Luna Arocas (2018) todo profesional internaliza su función de reconocimiento y mejora, probando el reconocimiento de la información positiva de la empresa. Esto, se ha convertido en una de las herramientas que más aportan a la dirección de personas y que marca la diferencia entre las organizaciones que lo utilizan y las que no.

El segundo elemento sistémico a tener en cuenta es la compensación total, que hace referencia al valor del dinero en la empresa

y plantea un nuevo concepto de retribución al integrar los elementos de retribución económicos y no económicos anualizados que se le ofrecen a los empleados de una compañía. Conforme a ello, debe imponerse como sistema de retribución al tener un importante impacto en los trabajadores y orientar mejor a las empresas sobre las motivaciones realmente interesantes para los empleados, sean dinerarias o no dinerarias.

Finalmente, un tercer elemento sistémico de este modelo de DPT es el employer branding o marca del empleador. Éste será utilizado por las organizaciones para conseguir dar una imagen de empresa ejemplar y que el talento quiera formar parte de ella, es decir, que los mejores profesionales acudan a ésta para desarrollar su carrera profesional. Pero para conseguir esto último, hay que trabajar en la mejora y el aprendizaje de los empleados, poniéndoles retos personales y profesionales, provocando que se conviertan en fuente de innovación y creatividad. Así la persona pasa a convertirse en el centro del esquema organizativo para conseguir los principales objetivos: productividad y rendimiento, intraemprendimiento, innovación y creatividad, y la visión disruptiva del negocio.



FUENTE: Luna Arocas (2018)

La aparición de una novedosa ordenación del departamento de DPT supone organizar de manera diferente los recursos existentes teniendo en cuenta las 7 variables a las que hemos hecho referencia anteriormente en el modelo 7-GT. De esta manera se consigue fortalecer el departamento de comunicación interna a través de la GTI, ya que permite que la información y el conocimiento estén en continua disponibilidad para la toma de decisiones.

Además, la marca del empleador (ME) o employer branding colabora con el departamento de marketing ya que la DPT necesita de estrategias para mejorar la reputación e imagen de la organización como empleador. En definitiva, lograr los objetivos de estas dos últimas áreas mencionadas anteriormente, GTI y ME, dependen en gran parte del marketing, por lo que deben estar alineadas para aportar contenido a la estrategia de la Gestión del Talento (GT).

Los cuatro elementos estratégicos (atracción, desarrollo, fidelización y salida del talento) forman un conjunto con diversas partes, las cuatro son interdependientes. Aunque se las denomine de diferente manera, todos sus resultados forman una sola área que se coordina con las otras dos.

3.- ANÁLISIS DEL FENÓMENO EMPLOYER BRANDING PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS

Las personas han dejado de ser vistas como un activo económico o financiero para pasar a ser consideradas un activo estratégico. Otro de los activos intangibles con mayor valor para una empresa es la marca. La mayor parte de las organizaciones se centran en su imagen como marca de producto y de compañía, pero también puede ser dirigida hacia los empleados. Es lo que denominamos como marketing interno. A partir de esta nueva visión en la que se unen los Recursos Humanos y el Marketing surge la estrategia de employer branding o marca del empleador (ME) que puede llevar a la organización a obtener una ventaja competitiva en el mercado del talento.

3.1.- Concepto de employer branding

El employer branding es una estrategia a largo plazo cuyo objetivo será crear una imagen de marca de buen empleador, tanto de manera interna (trabajadores actuales) como externa (futuros candidatos potenciales). Debe conseguir atraer, motivar y retener a los actuales trabajadores, y además, que los futuros empleados perciban la empresa como preferente a la hora de elegir el destino en el que desarrollar su carrera profesional.

El término employer branding traducido al español significa marca del empleador. El error que se produce con la acepción de marca es pensar en algo tangible como puede ser un logo, un diseño o un color corporativo, ya que en realidad el concepto de marca engloba mucho más. Es la filosofía de la empresa, una idea, un servicio, el porqué de su existencia en el mercado.

Normalmente el concepto de employer branding se incluye dentro del marketing interno de la organización pero hay que considerarlo como algo más. En la acepción de marketing interno no se incluye el concepto de branding sino que simplemente se refiere a la herramienta estratégica que ayuda a la empresa a conseguir sus objetivos comerciales.

Lo que una empresa hace cuando desarrolla la marca del empleador es, basándose en el marketing, llevar a cabo el posicionamiento de la organización en el papel del empleador.

3.2.- Historia y razón de ser

Como hace referencia Alfonso Jiménez, socio fundador de PeopleMatters, el concepto de marca del empleador comenzó a desarrollarse en los años 80 en Estados Unidos. En esta década muchas empresas comienzan a utilizar estrategias para atraer y retener el talento en sus plantillas.

A Europa llegará alrededor de los 90, en primer lugar a Reino Unido y los países escandinavos. En cuanto a España, no será hasta 1998 cuando, por primera vez, se comience a hablar del employer branding en un curso impartido en la Universidad Complutense de Madrid dirigido por

PeopleMatters. A pesar de esto, hasta 2004 no se realizó la primera inversión con el objetivo de desarrollar un “Plan Integral de Gestión de la Marca como Empleador” que llegó de la mano de Banesto. Dicho plan llevará a Banesto a ser otorgado con varios premios y reconocido como una de las empresas más deseadas para trabajar.

A partir de aquí serán muchas las empresas que sigan este ejemplo y destinen parte de su presupuesto a llevar a cabo planes de gestión de marca del empleador, ya sea creando en su estructura un área destinado al reclutamiento y atracción de los empleados, o destinado a la comunicación interna o externa.

3.3- Situación del mercado laboral

En los últimos años en Europa se ha producido una fuerte reducción de la natalidad lo que afecta a la sociedad del S.XXI y en consecuencia, negativamente, al mercado laboral ya que habrá una menor oferta de trabajadores. Estamos ante un nuevo mercado laboral en el que los recursos son cada vez más escasos por lo que las empresas deberán aumentar los esfuerzos destinados a la gestión de personas a la vez que controlan los costes. Precisamente, para ayudar a conseguir esto las organizaciones han puesto marcha estrategias como la marca del empleador o employer branding.

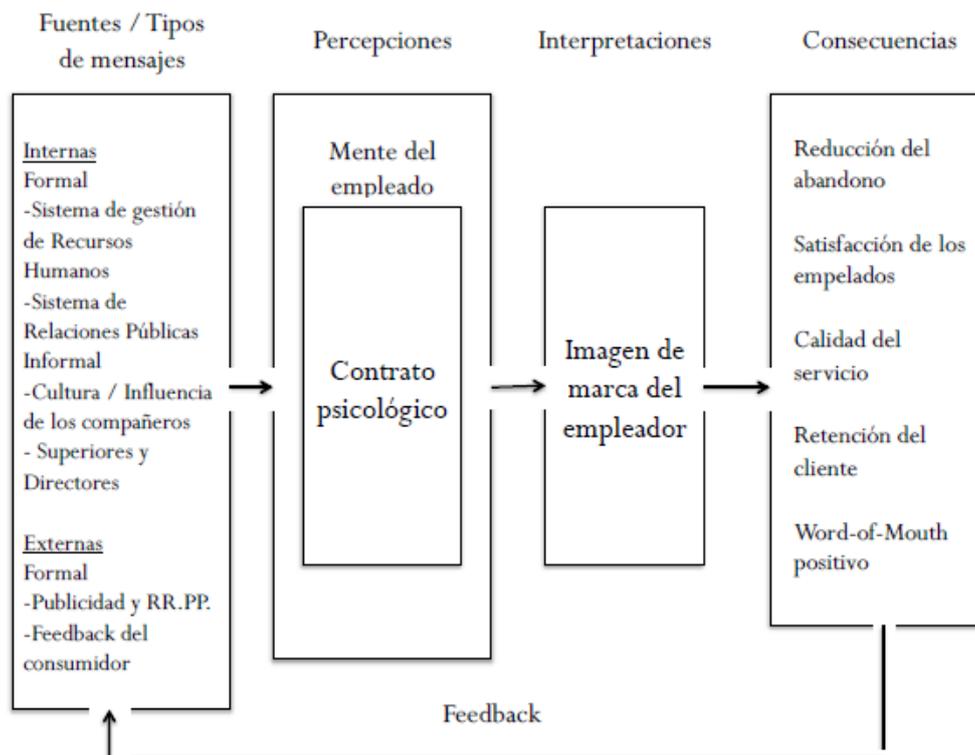
Habrá que saber constantemente cuáles son las intenciones de los mejores ya que estarán continuamente recibiendo ofertas. La compañía debe crear una propuesta de valor que englobe 3 aspectos fundamentales para el trabajador a la hora de elegir una oferta de trabajo: la recompensa monetaria, la motivación y la aportación social.

Por lo tanto, será de importante relevancia poner especial atención en la escasez de buenos profesionales y en el papel tan importante que tiene la marca como referente para los empleados estrella (employer branding).

3.4.- El proceso del employer branding

Para que la estrategia de employer branding tenga los resultados esperados en la empresa es necesario que ésta cree en la mente de sus trabajadores la imagen que desea proyectar antes de que sean los propios empleados los que la transmitan a los clientes. Por este motivo es tan importante la relación empleador – empleado (Miles y Mangold, 2004).

Cuadro 4- Proceso de conceptualización de la marca del empleador



FUENTE: Miles y Mangold (2004)

La construcción del employer branding se puede considerar como un doble proceso, por un lado, el correspondiente a los empleados potenciales y por otro el de los actuales empleados.

Es necesario seguir unos pasos: entender los objetivos de la empresa, identificar las necesidades de talento, determinar los atributos del employer branding, buscar posibles sinergias, desarrollar un plan de comunicación, el mensaje y su contenido creativo, establecer unas métricas, y ejecutar y evaluar. (Mandhanya y Shah, 2010).

A partir de esto se podría desarrollar el proceso a seguir diferenciando 4 fases:

- **FASE CONCEPTUAL:** estudio de 360º del actual empleado, así obtendremos el nivel de sinergia que existe entre los trabajadores y la marca corporativa, y por lo tanto con los objetivos de ésta.
- **FASE DE DISEÑO:** fase en la que se crea la estrategia. En dicha estrategia se incluirán:
 - Definición de la marca empleadora en si: plantear como se van a llevar a cabo ciertos procesos clave como puede ser la posibilidad de desarrollo de una carrera profesional en la empresa, el reclutamiento de trabajadores, los beneficios que aportará a la corporación, sistemas de comunicación...
 - La plataforma estratégica: cultura y valores de la corporación, gestión de las personas, liderazgo, gestión del rendimiento e innovación.
 - La marca corporativa: dicha estrategia debe estar enfocada a la contribución de los objetivos finales de la corporación, así la mejora se creará tanto entre los clientes internos como entre los externos y todos los stakeholders.
 - Estar enfocada a la creación de una imagen de marca positiva de la empresa, ya sea desde el punto de vista interno como externo.
- **FASE DE INTEGRACIÓN:** folletos informativos sobre oportunidades de carrera, newsletters, creación de la página web, publicidad.
- **FASE DE EVALUACIÓN:** medir la repercusión que ha tenido el llevar a cabo una estrategia de employer branding en la empresa, ver los beneficios y las desventajas que ha supuesto, los errores que se han producido a la hora de crearla, etc.

3.5.- Beneficios que aporta a la empresa el desarrollo de una estrategia de employer branding

El crear una estrategia de employer branding puede llevar a la empresa a obtener varios beneficios ante sus competidores. A continuación, hago alusión a los más destacados.

Es una solución a largo plazo al problema actual de escasez de talento ya que genera un flujo constante de solicitantes, lo que otras estrategias de empleo a corto plazo basadas en la oferta de vacantes no proporcionan. Suministra a la empresa la opción de diferenciarse y crear una ventaja competitiva inimitable ante sus competidores ya que gracias al employer branding puede atraer, contratar y retener a los trabajadores necesarios con las cualidades adecuadas. Además, crea prácticas de capital humano positivas que intervienen en los objetivos finales de la corporación.

Otro factor a tener en cuenta a la hora de seleccionar a los empleados adecuados es el coste que puede suponer para la empresa. En este aspecto desarrollar una estrategia de employer branding también ayuda a atraer con un menor coste.

También influye positivamente en la imagen, siendo reconocida como una empresa atractiva para el desarrollo de una carrera profesional, lo que a la vez ayuda en el posicionamiento de la marca ante los clientes que tendrán una mejor imagen de la empresa ya que será el principal beneficiario de ese talento.

Por último, es necesario hacer referencia al impacto que supone internamente en la empresa, es decir, sobre los trabajadores. Estos se sentirán orgullosos de trabajar en la empresa y su compromiso y permanencia aumentará.

3.6.- Factores clave en la construcción del employer branding

A la hora de llevar a cabo la construcción de una estrategia de employer branding habrá muchos factores que interfieran, pero me centraré en los cuatro que considero más importantes:

- Los valores: son “los principios ordenadores de la organización, ayudan a condicionar comportamientos y proporcionan las reglas que ayudan a que los empleados emprendan acciones” (Osborne, 1996). Podemos hablar de varios tipos de valores como son los culturales, institucionales, organizacionales o individuales. Los empleados representan la imagen de la compañía y comunicarán al resto de stakeholders externos los valores de ésta (Chong, 2007).
- Las ventajas ofrecidas por la organización: serán considerados como muy importantes para el trabajador. Las ventajas posibilitan que los empleados conozcan los principales beneficios racionales y emocionales que les aporta pertenecer a su compañía (Diskienė y Gostautas, 2010). Serán consideradas ventajas racionales como un mejor salario, la oportunidad de llevar a cabo una brillante carrera profesional, o ventajas emocionales como puede ser el sentirse reconocido en la empresa de la que se forme parte.
- El sentimiento de pertenencia: surge cuando el empleado está orgulloso de formar parte de la compañía y tiende a identificarse con la misma (Mosley, 2007). El employer branding intervendrá en la imagen que estos empleados tengan de la compañía, lo cual tendrá influencia en las actitudes, compromiso y acciones del trabajador.
- La comunicación interna: dos de los elementos mencionados anteriormente como son los valores y las ventajas pueden ser transferidos a través de herramientas de comunicación interna. Para que la comunicación interna de una organización sea eficaz son necesarios canales de comunicación que den la oportunidad a los empleados de compartir sus ideas y sentimientos, para lo cual deben permitir que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente.

4.- ANÁLISIS DE LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES A LA HORA DE ELEGIR UNA EMPRESA PARA EL DESARROLLO DE UNA CARRERA PROFESIONAL.

4.1.- Introducción

Cuando un profesional se encuentra realizando una búsqueda de empleo estudia varias posibilidades, elegirá la que le proporciona mayores ventajas y la que más se adecue a su situación. Es aquí cuando para las empresas entra en juego el desarrollar estrategias que le permitan optar a estar entre esas posibilidades. Para ello debe conseguir que el profesional tenga una buena imagen de la organización, llevando a cabo la mejor estrategia de employer branding y sea la elegida.

En el siguiente estudio se analiza la importancia para los individuos a la hora de buscar trabajo de cada aspecto que la empresa debe tener en cuenta para ser la mejor en la que desarrollar una carrera profesional.

4.2.- Metodología aplicada

El estudio llevado a cabo en este trabajo ha consistido en una investigación de carácter cuantitativo realizada a través de un cuestionario. La encuesta ha sido elaborada a través de Google ya que facilitaba la posibilidad de envío a un mayor número de individuos utilizando un muestreo de bola de nieve. La muestra la han formado 33 hombres y 47 mujeres, un total de 80 personas.

Dicha encuesta (anexo 1) la componen dos partes. La primera enfocada a conocer datos sociodemográficos de los participantes: sexo, edad, nivel de estudios y situación laboral. En la segunda parte el objetivo era tratar de valorar, según una escala Likert de 1 a 5, el grado de importancia de una serie de factores que son especialmente valorados a la hora de buscar trabajo y decidir qué empresa es la que ofrece las condiciones más óptimas. Dichos factores son los que las organizaciones deben tener en cuenta a la hora de desarrollar la mejor estrategia de employer branding para generar una imagen de empresa para sus empleados actuales y empleados potenciales.

Para elegir los 10 factores que serían valorados en la escala Likert me he guiado del informe ‘Randstad Employer Brand Research 2018’, estudio que analiza los factores que hacen a un profesional elegir una u otra empresa para desarrollar su carrera profesional y es considerado como el más representativo a nivel mundial sobre employer branding. Conforme a ello, hemos optado por utilizar los siguientes: salario atractivo, buena conciliación laboral y personal, ambiente de trabajo agradable, seguridad laboral, flexibilidad, oportunidades de carrera, trabajo interesante, buena localización, preocupación por el medio ambiente y una buena formación.

4.3.- Resultados

Antes de comenzar con el análisis de los datos obtenidos es necesario aclarar que cada factor a tener en cuenta a la hora de buscar trabajo ha sido nombrado de la siguiente manera:

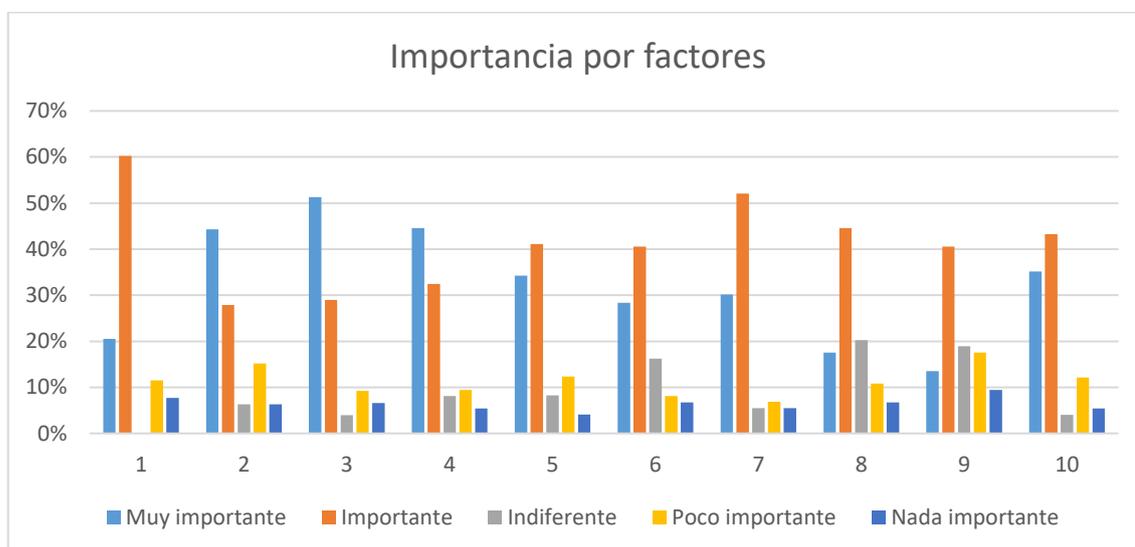
- F1: salario atractivo.
- F2: buena conciliación laboral y personal.
- F3: ambiente de trabajo agradable.
- F4: seguridad laboral.
- F5: flexibilidad.
- F6: oportunidades de carrera.
- F7: trabajo interesante.
- F8: buena localización.
- F9: preocupación por el medio ambiente.
- F10: una buena formación.

Los siguientes datos en porcentajes indican el nivel de importancia que los individuos encuestados han dado a cada factor:

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
Muy importante	21%	44%	51%	45%	34%	28%	30%	18%	14%	35%
Importante	60%	28%	29%	32%	41%	41%	52%	45%	41%	43%
Indiferente	0%	6%	4%	8%	8%	16%	5%	20%	19%	4%
Poco importante	12%	15%	9%	9%	12%	8%	7%	11%	18%	12%

Nada importante	8%	6%	7%	5%	4%	7%	5%	7%	9%	5%
------------------------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Gráfico 1.- Importancia de cada factor a la hora de buscar trabajo según el criterio de los individuos encuestados:



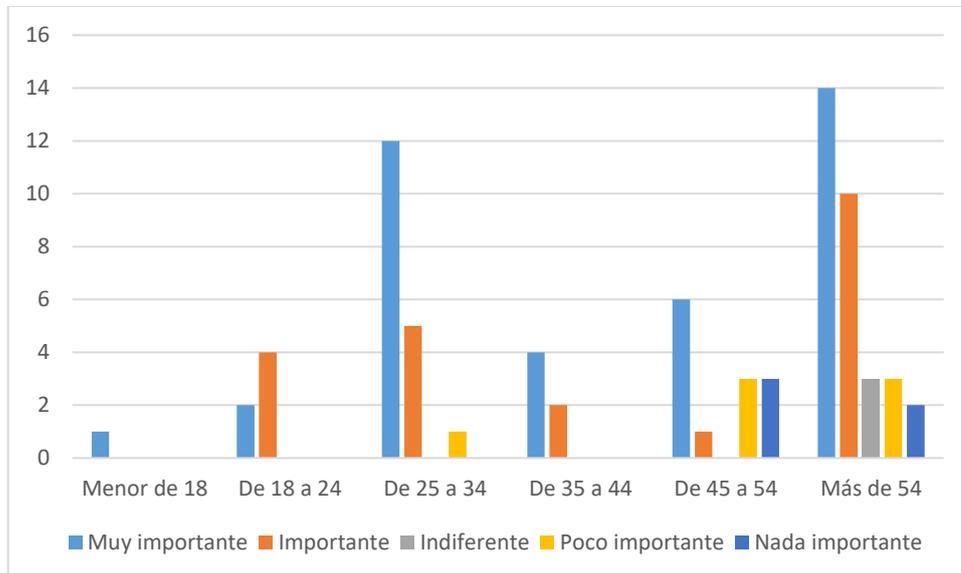
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

En el gráfico podemos observar que los factores a los que la mayor parte de la población encuestada ha calificado como muy importantes son un buen ambiente de trabajo (51%), seguido de la seguridad laboral y la conciliación laboral y personal. Hay que destacar que el salario no es uno de los factores con mayor porcentaje estimado como muy importante pero sí es considerado por más de la mitad (60%) de los individuos como importante. A la cola de esta clasificación nos encontraríamos con el factor 9 (preocupación por el medio ambiente) ya que un 9% de la población lo clasifica como nada importante y un 18% como poco importante.

A continuación, hemos realizado un estudio de los cuatro factores que encabezan la clasificación mencionados anteriormente.

1.- Buen ambiente de trabajo.

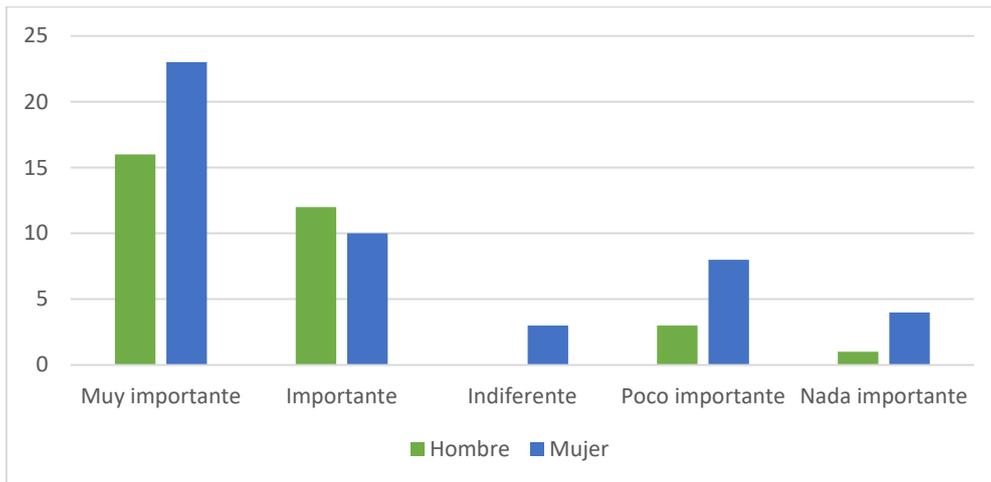
Gráfico 2.- Importancia de un buen ambiente de trabajo según la edad de los encuestados.



En el gráfico observamos como para los individuos encuestados pertenecientes al mayor rango de edad, mayores de 54 años, es muy importante o importante la existencia de un buen ambiente de trabajo. Probablemente esto se deba a que en su mayoría son individuos que ya han formado parte del mundo laboral y saben lo complicado que puede ser desarrollar de manera adecuada su trabajo sin la existencia de este factor.

Para otra de las generaciones que este factor es muy importante es para los llamados millennials (de 25 a 34 años). Una de las cualidades que en 2010 el Journal of Business and Psychology destacó de estos individuos fue que los milénicos “esperan relaciones cercanas y retroalimentación frecuente de los supervisores”. Esto explicaría por que para los encuestados dentro de dicha franja de edad el factor de un buen ambiente de trabajo es muy importante.

Gráfico 3.- Importancia de un buen ambiente de trabajo según el sexo.



Si analizamos este mismo factor teniendo en cuenta el sexo de los encuestados observamos que tanto para los hombres (20%) como para las mujeres (28.75%) tener un buen ambiente de trabajo es muy importante, aunque en mayor porcentaje para las mujeres.

2.- Seguridad laboral.

Gráfico 4.- Importancia de la seguridad laboral según la edad.

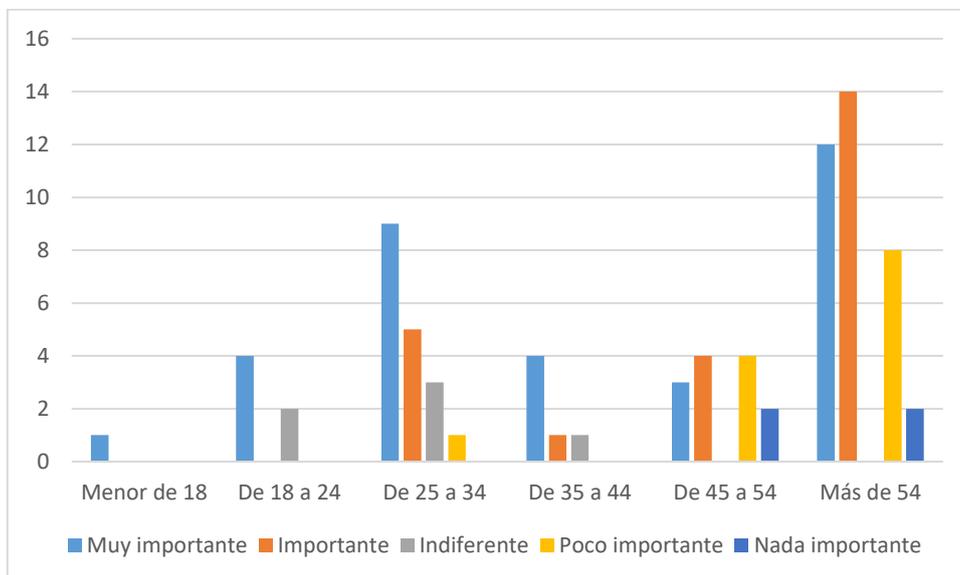
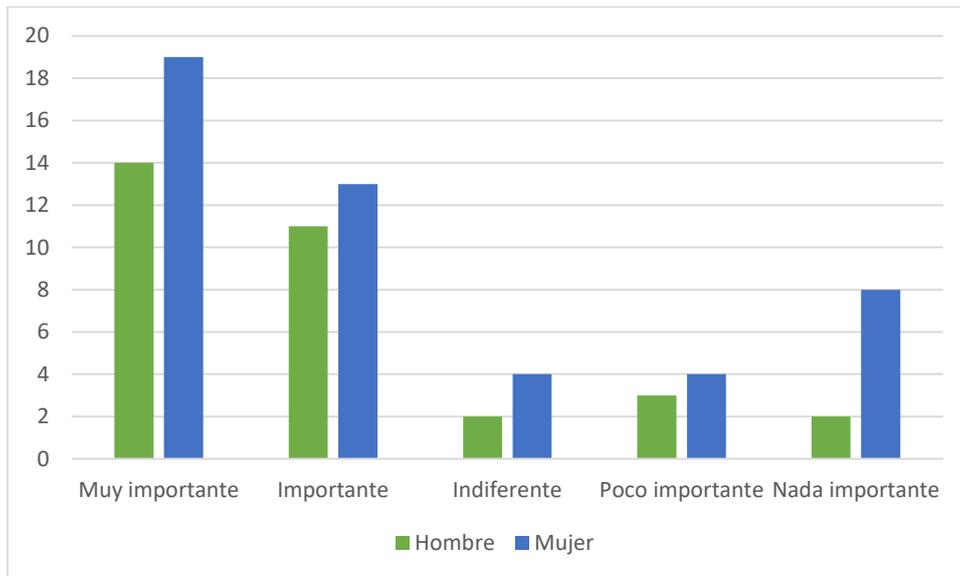


Gráfico 5.- Importancia de la seguridad laboral según el sexo.

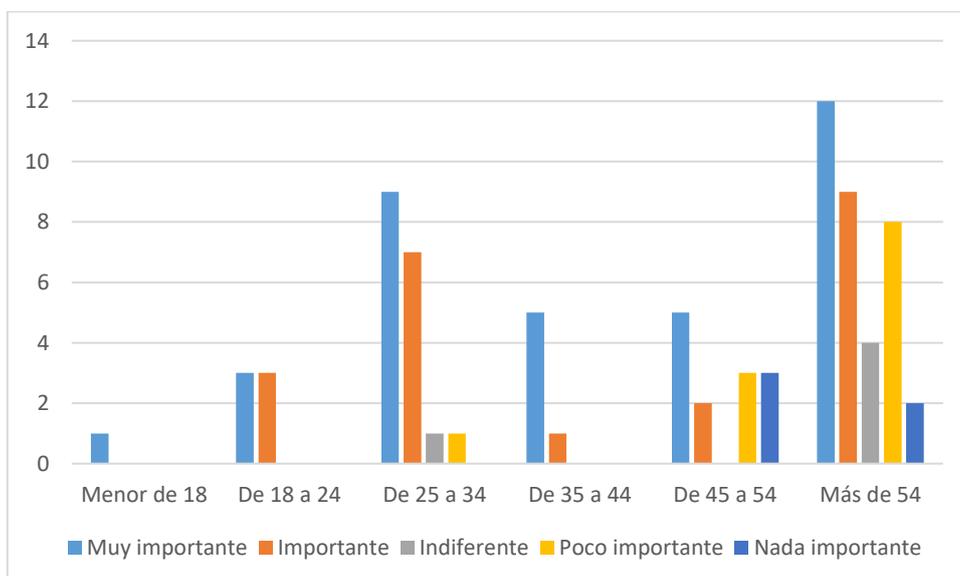


Este factor es considerado como muy importante para la mayor parte de los encuestados mayores de 54 años, mientras que para los más jóvenes (de 18 a 24 años) es menos importante e incluso para algunos es indiferente a la hora de buscar trabajo.

En cuanto a la clasificación por sexo, no hay una gran diferencia, ambos lo consideran muy importante o importante en su mayoría.

3.- Conciliación de la vida laboral y personal.

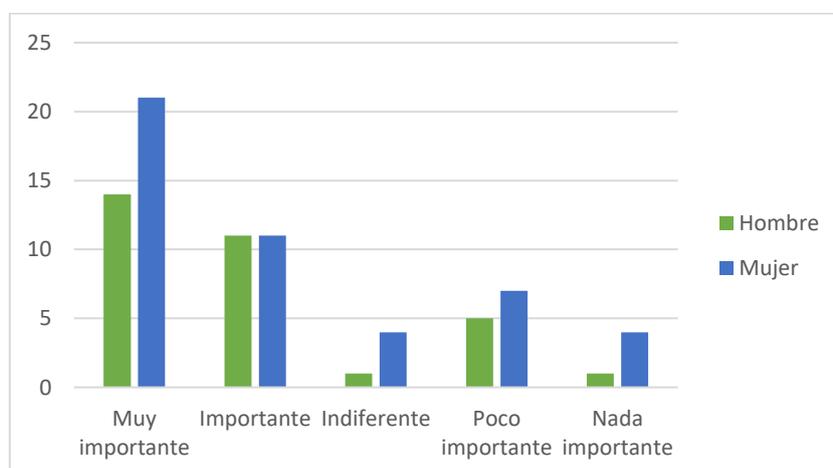
Gráfico 6.- Importancia de la conciliación de la vida laboral y personal según la edad.



El tercer factor a analizar, la posibilidad de conciliación entre la vida laboral y personal, como observamos en el gráfico, es muy importante para una gran parte de los encuestado de más de 54 años. Pero si nos fijamos bien en el gráfico también observamos que un número considerable de individuos en este rango de edad ha votado como poco importante dicho factor. Esto tendría su explicación en que, la citada generación es la conocida como baby boomers y una de las cualidades propias de ésta es la actitud centrada en el trabajo, muchas veces por encima de la vida personal.

En este factor también debemos hacer referencia de nuevo a la generación millennials ya que prácticamente en su totalidad han clasificado la conciliación de la vida laboral y personal como muy importante o importante. Para dar explicación a este hecho podemos remitirnos a otra de las cualidades destacada de esta generación como es la prioridad de equilibrar la vida personal y profesional. Uno de estos estudios, realizado por Hershatter y Epstein (2010), obtiene como conclusión que 9 de cada 10 milénicos dan importancia al equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Dichos resultados se ha reforzado con encuestas que demuestran que la generación favorece los valores familiares por encima de los corporativos, al contrario que los baby boomers.

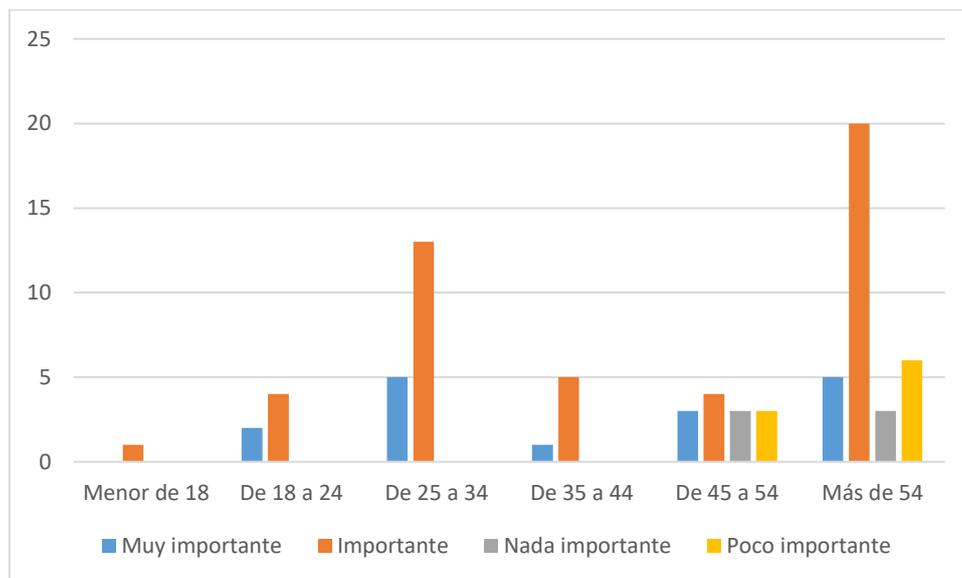
Gráfico 7.- Importancia de la conciliación de la vida laboral y personal según el sexo.



Los resultados obtenidos en este gráfico demuestran como el mercado laboral está cambiando. El aumento de la incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha supuesto que este factor sea muy tenido en cuenta en la búsqueda de la mejor empresa para trabajar, ya que en su gran mayoría, continúa siendo la mujer la que se hace cargo de las responsabilidades familiares. En el gráfico se observa como la mayor parte de la población encuestada lo ha clasificado como muy importante, tanto la mayoría de los hombres como de las mujeres. En la actualidad continúan siendo las mujeres las que en mayor proporción optan por reducciones de jornada para atender a los hijos, las bajas por maternidad aún predominan ante las bajas por paternidad...

4.- Salario

Gráfico 8.- Importancia del salario a la hora de buscar trabajo según la edad.

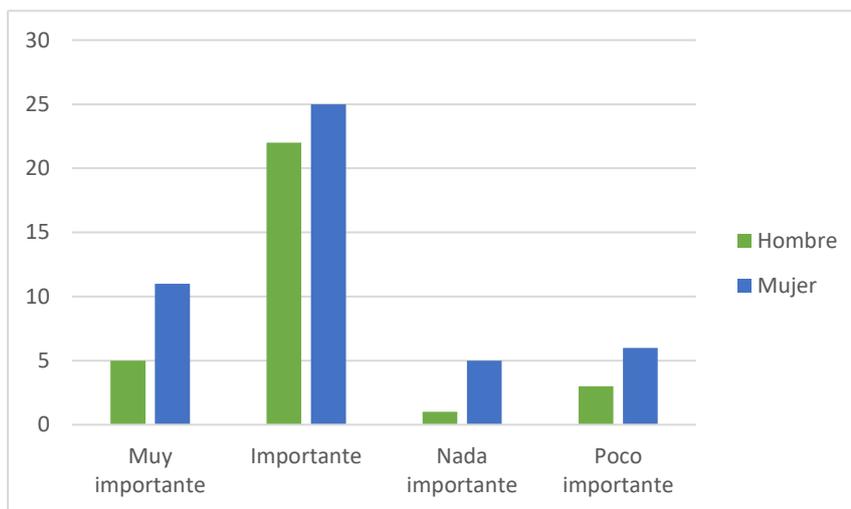


Como he dicho anteriormente, este factor no ha sido considerado como uno de los más importantes, pero es interesante analizarlo ya que para el 60% de los encuestados resulta importante. Para ninguno de los individuos el factor salario resulta indiferente. Para la mayor parte de los mayores de 54 años el salario es un factor importante cuando se trata de buscar una empresa en la que trabajar. En la franja de 45 a 54 años está muy repartido entre las cuatro posibilidades. Por último, para la mayoría de

los individuos con una edad comprendida entre los 35 a 44 años y para los de 25 a 34 años, es un factor importante.

Hay que destacar que los milénicos son el grupo más preparado en cuanto a educación, un tanto por ciento muy elevado tiene estudios universitarios. Aún así, han sido muchos los que han tenido que abandonar sus países de origen para buscar un empleo que cumplieran sus expectativas salariales y fuera acorde a su preparación ya que han sufrido la última recesión económica, resultado de la cual muchas empresas pretenden que personas tan preparadas como ellos trabajen por salarios de hasta 700€.

Gráfico 8.- Importancia del salario a la hora de buscar trabajo según el sexo.



En esta cuestión no hay muchas diferencias que destacar ya que tanto para la mayoría de los hombres como para las mujeres el salario es un factor importante.

5.- CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo hemos destacado la cada vez mayor relevancia de la dirección de personas basada en el talento como un fenómeno empresarial cada vez es más importante. Concretamente, hemos visto como se han producido una serie de cambios hasta llegar a una situación en la que las actuaciones estratégicas llevadas a cabo desde

la dirección de personas de una empresa son fundamentales para encontrar ventajas competitivas en el mercado. Una de estas actuaciones estratégicas, en la que hemos centrado el foco de atención de nuestro trabajo, es el employer branding. Este concepto, que aún se encuentra en desarrollo y que muchas empresas desconocen, poco a poco está tomando importancia en el contexto empresarial ya que genera una imagen idónea de la empresa en los empleados que trabajan en ella o que podrían trabajar en ella, ayuda en la búsqueda del talento y permite encontrar empleados potenciales que darán valor a la organización.

Gracias al pequeño estudio realizado, hemos podido ver como los factores que una persona tiene en cuenta a la hora de buscar trabajo varían dependiendo de la edad y el sexo. Además de comprobar que los más importantes para los individuos son un buen ambiente de trabajo, la seguridad laboral y la conciliación laboral y personal, sin olvidarnos del salario. También se observa como las prioridades de los trabajadores van cambiando con el paso del tiempo, llegando a dar más importancia al buen ambiente de trabajo o la conciliación en vez de al salario, el cual hace unos años se situaba a la cabeza de la clasificación de los factores que hemos utilizado en nuestro estudio y era el factor primordial que los empleados tenían en cuenta en su búsqueda de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado.M y Jiménez. (2009) “*Employer Branding. La gestión de las marcas para atraer y retener el talento*”. Editorial Almuzara.
- Aguado M y Jiménez A (2017) “*Empresas que dejan huella. Employer Branding en una sociedad conectada*”. Editorial Almuzara
- Balkin David, Cardy Rober L y Gómez Luis R, “*Gestión de Recursos Humanos*”. Editorial Prentice Hall.
- Blasco López M.F, Fernández Lores S y Rodríguez Tarodo A (2014) “*Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*”.
- Gavilán D., Avelló M. y Fernández Lores S. (2013). “*Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*”.
- Horstmann L y Martín M^a José (2018) “*Icade núm.100. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*”
- Hershatter y Epstein (2010), “*Millenials and the World of Work: An organization and Management Perspective*”. Journal of Business and Psychology
- Informe ‘Randstad Employer Brand Research 2018’ (2018)
- Luna Arocas, R. (2018) “*Gestión del talento. De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)*”. Editorial Pirámide.

WEBGRAFÍA

- Randstand (2018) “Employer Brand research 2018 España”: Disponible en <https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2018/05/informe-randstad-employer-brand-research-2018.pdf> [19/03/2019] [consulta el 09/05/2019]
- Das, Michiel (2015) “Blog talentclue”: Disponible en <http://blog.talentclue.com/los-9-pasos-mas-importantes-de-una-estrategia-de-employer-branding-guest-post>

- https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/13746/Vilas_Mart%C3%ADnez_%20Adri%C3%A1n_TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y [consulta:9/05/2019]
- Pastrana, C. (2013): ``RRHH 2.0: Employer branding, cómo captar talento para tu empresa``. Disponible en <http://comunidad.iebschool.com/iebs/noticias/recursos-humanos-employerbranding-como-captar-talento-empresa/#> [consulta el 20/03/2019]
- Jiménez, A (2015) “ Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión”https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510_Capital%20Humano%20AJ.pdf [consulta el 20/03/2019]

ANEXOS

ANEXO 1.- ENCUESTA SOBRE LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES A LA HORA DE ELEGIR UNA EMPRESA PARA EL DESARROLLO DE UNA CARRERA PROFESIONAL

1.- Datos sobre el encuestado

Género	
Edad	
Situación laboral	
Nivel de estudios	

2.- ¿En qué grado es más importante para usted cada uno de los siguientes factores a la hora de elegir una empresa para trabajar?

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Salario atractivo					
Buena conciliación laboral-personal					
Ambiente de trabajo agradable					
Seguridad laboral					
Flexibilidad					
Oportunidades de carrera					
Trabajo interesante					
Buena localización					
Preocupación por el medio ambiente					
Buena formación					