



Un grupo de trabajadoras en una sesión de aeróbic en la sede de Novartis en Barcelona. / GIANLUCA BATTISTA

EL VALOR DEL EMPLEADO FELIZ

El marketing se aplica en los recursos humanos porque las compañías ganan con trabajadores más comprometidos

RAMÓN OLIVER

En 1981 los periodistas empresariales Robert Levering y Milton Moskowitz recibieron un encargo de un editor de Nueva York. Debían encontrar las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos. Su investigación y el libro que la recogió, publicado tres años después, fue el origen de *Great Place to Work*, una empresa que anualmente analiza y diagnostica el ambiente organizacional de más de 5.000 compañías en 52 países con el propósito de identificar a aquellas que mejores condiciones reúnen para sus empleados. El resultado se recoge en una clasificación que se hace pública. Ocupar las primeras posiciones de esa clasificación se ha convertido en un objetivo prioritario para muchas grandes compañías.

El de *Great Place to Work* es un ejemplo de una tendencia que se extiende en el terreno empresarial: el acercamiento de los recursos humanos al mundo del marketing. Dos disciplinas que, según Aziz Zaghane, director de marketing de Lee Hecht Harrison (Adecco), no están tan distantes como pudiera pensarse. "Los productos y servicios no son la única parte de la compañía que necesitan a la publicidad. La gente quiere trabajar en empresas con buena reputación y una misión y visión fuertes. Si se quiere atraer y retener al mejor

talento, es muy importante exponer la personalidad de la compañía al exterior".

De un modo u otro, la mercadotecnia está muy presente en los recursos humanos de hoy. "Muchas grandes empresas tienen normalizada la integración de la visión del marketing en sus áreas de gestión de personas, y utilizan sus técnicas para el diseño de la estrategia del talento, planes de carrera y sucesión, políticas de aprendizaje y desarrollo, comunicación o gestión del *networking*", asegura Salvador Ibañez, responsable de Top Employers Institute España. Ander Maiz, profesor del máster en Di-

LOS MEJORES EMBAJADORES DE LA EMPRESA

La técnica de los "embajadores de marca" ha cuajado desde la perspectiva de los recursos humanos. "En las empresas no nos cansamos de hablar de la importancia de las personas. Sin embargo, apenas nos preocupamos de un aspecto sustancial: la imagen que nuestros empleados proyectan al exterior de nuestra compañía", afirma Luis Pérez Capitán, director de Recursos Humanos de Correos. Para mejorar esta situación, el servicio público prepara un

proyecto piloto de embajadores de marca que persigue ayudar a sus empleados a mostrar "una imagen profesional actual y adecuada a sus intereses profesionales; y por otro lado, que la imagen de marca de Correos se proyecte con ellos, multiplicando los efectos beneficiosos para ambos", explica. El Centro de Estudios Financieros (CEF) es la entidad que colabora con Correos en este proyecto. Su director general, Arturo de las Heras, identifica dos claves para conseguir que

ese marco, comunicar las políticas de recursos humanos y sus procesos es clave para fomentar el sentimiento de pertenencia de la plantilla. Aziz Zaghane cree que los profesionales de recursos humanos saben que los empleados son sus clientes internos. "Cuánto más creativos y alentadores sean los mensajes que les hagan llegar, mejor será la respuesta que obtengan de ellos". La encarnizada guerra de talento que existe hoy entre las empresas se libra en territorios *marketinianos*. "Ser considerado un empleador preferente se convierte en una necesidad en un mundo global en el que muchas empresas compiten por el mismo talento", comenta el profesor Maiz. Para lograrlo, las organizaciones despliegan una serie de estrategias que persiguen potenciar su marca de empleador y hacerse más atractivos

rección de Personas y Desarrollo Organizativo de ESIC, sostiene que "disponer de habilidades de comunicación resulta imprescindible para todos los profesionales del área de recursos humanos". De hecho, posiciones híbridas como la del responsable de comunicación interna o el *HR Business Partner* son ya habituales en muchos organigramas.

¿Por qué los recursos humanos necesitan promoción? Los expertos concluyen que las organizaciones que logran un elevado nivel de compromiso por parte de sus trabajadores obtienen mejores resultados. "Tener empleados *fans* es clave para tener clientes *fans*", afirma Sonia de Mier, directora de comunicación de *Great Place to Work* en España. El problema, añade, "viene cuando la realidad de una empresa no coincide con la percepción que tienen de ella sus empleados". En

los propios empleados sean los principales prescriptores de una organización. "Lo principal es tener trabajadores satisfechos, motivados y comprometidos con el proyecto y los valores de la compañía. Si están contentos dentro, hablarán bien fuera. Pero también hay que formarles en herramientas que les permitan llevar su testimonio más allá de su entorno familiar y de amistades". Añade que "conceptos como la capacitación en redes sociales o la etiqueta digital corporativa cobran sentido y empiezan a formar parte de las estrategias de formación de las empresas".

LOS DIRECTORES DE RECURSOS HUMANOS SABEN QUE LA PLANTILLA ES SU CLIENTE INTERNO

EL SALARIO EMOCIONAL FACILITA LA RETENCIÓN DEL TALENTO ANTE UNA OFERTA SUPERIOR

ante los profesionales en busca de nuevas oportunidades laborales. Programas de referidos (recomendados), embajadores de marca, clasificaciones o certificaciones son escaparates que ayudan a posicionar la cultura organizacional de la empresa. Una visibilidad que aumenta sus posibilidades de llevarse a los mejores empleados. Además, un potente "marca de empleador" sirve también como eficaz antídoto ante posibles cantos de sirena de otras empresas hacia los trabajadores clave. Entra entonces en escena el llamado "salario emocional", que engloba las oportunidades de desarrollo profesional, las facilidades para conciliar, el ambiente de trabajo o el reconocimiento que obtiene el empleado por su contribución. Aspectos que, en opinión de Maiz, "pueden inclinar la balanza para permanecer en el mismo sitio aunque la oferta económica de la otra empresa sea superior".

REDES SOCIALES

Las redes sociales son otro terreno colonizado por los recursos humanos, especialmente en el ámbito de la selección. Un reciente estudio de Jobvite concluye que casi tres cuartas partes de los encuestados piensan incrementar su inversión en reclutamiento a través de este canal el año que viene. Un 94% de esos *neorreclutadores* ya usa LinkedIn como fuente principal para sus procesos de selección. "LinkedIn ha permitido que cualquier usuario pueda convertirse en un potencial candidato para un proceso de selección abierto, ya que la mayoría de empresas están presentes en esta red y publican en ella sus ofertas de empleo. Además, las ofertas circulan también por Twitter y otras redes a través de *hashtags*, menciones o recomendaciones", señala Eva Delgado, responsable de los Programas de Talento Joven de Ray Human Capital.

La consultora destaca cómo las redes sociales han acercado a empresas y candidatos. Un fenómeno que no estará asentado hasta que las compañías aborden su definitiva transformación digital. Y es que, advierte, "su asignatura pendiente no reside tanto en estar presentes en las redes sociales, sino en cómo están presentes. Porque sin una estrategia previa a la presencia en redes, la propia presencia pierde valor".