



GRADO EN RRL Y RRHH

TRABAJO FIN DE GRADO

**“¿ES POSIBLE RETENER EL TALENTO EN TU
EMPRESA CON EL EMPLOYER BRANDING?”**

ENRIQUE TRILLEROS SANCHO

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO

VALLADOLID, 1 de Junio de 2023

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN RRL Y RRHH

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

TRABAJO FIN DE GRADO

**“¿ES POSIBLE RETENER EL TALENTO EN TU EMPRESA
CON EL EMPLOYER BRANDING?”**

Trabajo presentado por: ENRIQUE TRILLEROS SANCHO

Firma:

Tutor: LUIS ÁNGEL TAPIA ANEAS

Firma:

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO

Valladolid, 1 de Junio de 2023

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. EMPLOYER BRANDING	5
2.1. ¿QUÉ ES?.....	6
2.2. ¿PARA QUÉ SIRVE?	10
2.3. ¿CÓMO GENERARLO?	13
2.4. EJEMPLOS DE EMPLOYER BRANDING	16
2.4.1. <i>Google</i>	16
2.4.2. <i>Starbucks Coffee</i>	16
2.5. PROPUESTA DE VALOR DEL EMPLEADO	17
3. GESTIÓN DEL TALENTO	22
3.1. ATRACCIÓN	22
3.1.1. <i>¿Qué es?</i>	22
3.1.2. <i>Importancia de la atracción en las empresas</i>	23
3.1.3. <i>¿Cómo se ve afectada la empresa por un proceso inadecuado de atracción?</i>	25
3.1.4. <i>Estrategias clave en la atracción del talento</i>	26
3.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	27
3.2.1. <i>Reclutamiento</i>	28
3.2.1.1. <i>Reclutamiento interno</i>	29
3.2.1.2. <i>Reclutamiento externo</i>	30
3.2.2. <i>Selección</i>	31
3.3. RETENCIÓN.....	32
3.3.1. <i>Estrategias para mantener el talento</i>	33
3.3.2. <i>Importancia de la retención del talento</i>	34
3.3.3. <i>¿Retención o fidelización?</i>	35
4. RELACIÓN DEL EMPLOYER BRANDING CON LA GESTIÓN DEL TALENTO	36

¿ES POSIBLE RETENER EL TALENTO EN TU EMPRESA CON EL EMPLOYER BRANDING?

TRILLEROS SANCHO, ENRIQUE

Página 1 de 64

5. APLICACIÓN PRÁCTICA.....	40
5.1.CASO DE EMPRESA.....	40
6. CONCLUSIONES.....	50
7. BIBLIOGRAFÍA.....	51
8. ANEXOS.....	55
8.1.ANEXO I – PROPUESTA DE VALOR DEL EMPLEADO	55
8.2.ANEXO II – DINÁMICA GRUPAL	56
8.3.ANEXO III – INSTRUCCIONES DOCUMENTACIÓN	57
8.4.ANEXO IV – TEST DE COMPETENCIAS	58
8.5.ANEXO V – INFORME PRUEBA DE IDIOMAS.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

GRÁFICO 1. – REDUCCIÓN DE COSTES	11
GRÁFICO 2. – ¿QUÉ BUSCAN LOS CANDIDATOS?.....	12
ILUSTRACIÓN 1. - OFICINAS DE GOOGLE	16
ILUSTRACIÓN 2. – ESTABLECIMIENTO STARBUCKS.....	17
ILUSTRACIÓN 3. – LAS 4 P DEL MARKETING MIX.....	20
ILUSTRACIÓN 4. – ATRACCIÓN DEL TALENTO.....	23
ILUSTRACIÓN 5. – SELECCIÓN DE PERSONAL	27
ILUSTRACIÓN 6. – EL PROCESO DE SELECCIÓN	31
ILUSTRACIÓN 7. – RETENCIÓN DEL TALENTO.....	32
ILUSTRACIÓN 8. – IMPORTANCIA DE LA RETENCIÓN DEL TALENTO	34
ILUSTRACIÓN 9. – RETENCIÓN VS FIDELIZACIÓN	35
ILUSTRACIÓN 10. – RELACIÓN EMPLOYER BRANDING Y GESTIÓN TALENTO	38
ILUSTRACIÓN 11. – MANPOWER Y AMAZON	41
ILUSTRACIÓN 12. – CESTA NAVIDAD MANPOWER.....	49

1. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo Fin de Grado titulado “**¿Es posible retener el talento en tu empresa con el Employer Branding?**” está directamente relacionado con la ocupación que realizo como profesional consultor de recursos humanos, y con el desempeño de mi trabajo diario.

En mi empleo como consultor de recursos humanos en Manpower, estoy bajo la modalidad de consultor on site, es decir, trabajo en las instalaciones de un cliente de mi empresa (Amazon) dándole el apoyo y soporte necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Mi misión consiste en **proporcionar al cliente los mejores candidatos posibles** y que puedan seguir su desarrollo profesional dentro de esa empresa. Para ello, me encargo de realizar todo el **ciclo del proceso de selección y retención del talento**, incorporando a la empresa los perfiles que mejor se ajustan a lo que busca la empresa cliente (Amazon).

Por esta razón, me pareció adecuado **conectar el employer branding** de ambas empresas mundialmente conocidas, **con los diferentes procesos de gestión del talento** que realizo en mi jornada diaria.

La **finalidad** de este Trabajo Fin de Grado es dar respuesta a la pregunta que da título al mismo, y justificarla con los diferentes planteamientos teóricos y prácticos que se describen en este proyecto.

La **metodología** utilizada en el trabajo es fundamentalmente **académica** (sobre estado del arte del employer branding y la gestión del talento), **descriptiva y cualitativa**, puesto que estoy sujeto a cláusula de confidencialidad, y tanto mi empresa como mi cliente no me permiten aportar datos cuantitativos que den una respuesta al título del proyecto.

Por ello, dichos planteamientos muestran los procesos de gestión del talento llevado a cabo en una empresa y, detallando al máximo posible las responsabilidades y tareas que tienen una repercusión directa sobre mi puesto.

Algunos de los **procesos de la gestión del talento** de los que más adelante trataremos en mayor profundidad son la selección de personal, profundizando en la atracción, y posterior captación de posibles perfiles potenciales para su incorporación en nuestro proyecto.

Así mismo, trataremos también cómo desde el departamento de recursos humanos podemos llevar a cabo acciones para conseguir **retener el talento** previamente seleccionado, uno de los **factores claves del éxito empresarial**, evitando así una posible fuga de talentos por diversos motivos como pueden ser las condiciones salariales o laborales a otras empresas que sean competencia directa o indirecta y consiguiendo un mayor desarrollo profesional para nuestros trabajadores.

Y como **concluiremos** finalmente, la estrategia de employer branding está estrechamente relacionada con ambos procesos, de selección y retención del talento, en la consecución de la fidelidad del empleado.

2. EMPLOYER BRANDING

Uno de los **retos** a los que se enfrentan los profesionales de RRHH, es **orientar la visión de la empresa hacia el interior de la organización**, conectándolo con el talento interno del que dispone la compañía, **consiguiendo** así fomentar el espíritu de **compromiso** y la **cooperación** entre trabajadores.

Una de las herramientas de que se dispone para conseguirlo es el denominado Employer Branding o Marca del Empleador.

La **marca de empleador** se refiere al proceso de establecer y promover la reputación y la imagen de una empresa como empleador en el mercado laboral. También se le puede definir como el conjunto de estrategias y elementos que influyen en cómo una empresa es percibida por los empleados actuales y potenciales.

Una marca de empleador fuerte debe conectar los valores de una organización, la estrategia y las políticas de personas, y estar vinculada a la marca de la empresa.

Últimamente, la marca ha pasado a tener un papel crucial y es considerada como el centro para la vida organizacional y social.

Muchas empresas han ido adoptando el lenguaje y técnicas de employer branding para mejorar su influencia estratégica y credibilidad. A su vez, ahora reconocen el valor que presenta un enfoque de marca para todo el ciclo de vida de los trabajadores, ya que pretenden lograr una fuerza laboral unida, comprometida y garantizar a cambio una experiencia laboral positiva.

Actualmente, el concepto de marca se ha convertido en el centro de la vida empresarial y social. Progresivamente, para poder ir evolucionando, las organizaciones han ido incorporando técnicas de branding con el fin de mejorar su influencia estratégica y credibilidad.

Se busca llegar a construir un bloque unido mediante el compromiso, la retención del talento y el reconocimiento de su valor.

Para ello, es de **vital** importancia **que el equipo de recursos humanos colabore y se coordine** con el resto de los departamentos de la empresa, compartiendo los diferentes conocimientos y así poder llegar a **obtener los máximos beneficios** del desarrollo de una marca de empleador.

¿ES POSIBLE RETENER EL TALENTO EN TU EMPRESA CON EL EMPLOYER BRANDING?

TRILLEROS SANCHO, ENRIQUE

Página 5 de 64

Con el fin de **impulsar su posición** respecto a la competencia en el mercado laboral, la compañía puede optar por el uso del employer branding, a través de prácticas efectivas de contratación, compromiso y retención que permitan la mejora de sus empleados.

Todas las organizaciones tienen una marca de empleador, ya sea que hayan buscado conscientemente desarrollar una o no.

Su marca se basará en la forma en que son percibidos como un 'lugar para trabajar', por ejemplo, por los posibles empleados, los empleados actuales y los que dejan la organización.

La marca de empleador debe ser reconocible para los candidatos a lo largo de todo el proceso de contratación.

Abarca diferentes estrategias y actividades destinadas a **atraer, involucrar y retener a los mejores talentos**. La marca de empleador y la adquisición de talento son aspectos críticos de los recursos humanos, ya que ayudan a las organizaciones a diferenciarse de la competencia y crear una percepción positiva entre los candidatos potenciales.

2.1. ¿Qué es?

Como se puede encontrar detrás de cada término, nueva metodología o un nuevo procedimiento, hay varios autores que lo describen e indican como poner en práctica. En este caso, los autores **Burke y Cooper** definen el employer branding en el año 2008, - como la **comunicación del posicionamiento de marca de una empresa dentro del mercado de reclutamiento y recursos humanos, siendo su principal objetivo**, y citado también por el autor Van Dam previamente en el año 2006, el de **tener un gran poder de atracción sobre los actuales y futuros empleados deseados**-.

Se dice, que este término tiene sus orígenes en Estados Unidos en los años 60, donde se pudo observar los comportamientos dentro del horario laboral y en las instalaciones de trabajo.

En este caso concreto nos hace referencia a un hospital, en el cual se procedió a realizar un estudio de donde se sacó una firme conclusión que afirmaba que la reputación

de un centro de trabajo, una empresa u organización, estaba directamente relacionado con la retención del personal de la misma.

Para poder explicar todo lo que engloba este término y su puesta en práctica en una organización, cogeremos como referencia la siguiente definición y la utilizaremos como base para este proyecto: *“El employer branding es el término inglés que se utiliza dentro del sector empresarial para hacer referencia a la marca de la empresa, su reputación y lo que las personas, tanto de dentro de la organización como de fuera, perciben de la misma”*.

El employer branding, se basa en la atracción y retención del talento de las personas, a través de la imagen de empresa que ésta proyecta. Es por ello que no solo es algo que afecta a las personas que trabajan dentro de la organización, sino que también a todas esas personas externas que queremos incorporar y poder aprovechar su talento para el crecimiento y prestigio de la compañía.

Más adelante, veremos la diferencia entre atraer el talento y retener el talento, ambos propósitos están ligados a un buen proceso de selección y un buen employer branding en la organización.

Utilizaremos el término de una **doble visión** del employer branding, ya que una buena estrategia de marca empleadora es **mirar dentro** de tu empresa, a tus empleados **y, fuera** de ella, a esos candidatos potenciales que quieres atraer e incorporar.

Por un lado, juega a favor de este término la **satisfacción laboral** de la plantilla de la empresa. Si los trabajadores están contentos con su trabajo y con el sitio en el que lo desempeñan, tenderán a hablar bien de su compañía y recomendarla a otras personas, reconociendo los atributos de la misma y generando buena imagen de marca desde el interior, siendo así una **vía para atraer talentos nuevos**.

Para generar esta satisfacción interna en la empresa, se llevará a cabo, con la implantación de planes de recompensa; planes de desarrollo para el crecimiento profesional; mirar por el bienestar de los trabajadores incorporando medidas de conciliación y propuestas para su bienestar físico y emocional; retribuciones adecuadas al puesto de trabajo que se desempeña; descriptivos de puestos para una clara ejecución de las tareas y responsabilidades que se exige a cada persona, entre otras.

En resumen, **se trata de buscar la comodidad y felicidad de los trabajadores en su día a día para que se sientan satisfechos laboralmente hablando.**

Por otro lado, tenemos esa **visión externa**; toda la información que reciben los potenciales futuros trabajadores sobre la empresa y lo que podría hacerles plantearse el querer trabajar allí.

Es algo evidente, que la fuente de mayor envergadura y alcance son las redes sociales, entendiendo estas como la web de la empresa; las distintas plataformas que utilice para comunicarse e incluso comentarios externos que mencionen a la empresa y sus buenas prácticas.

Es por ello que, muchas empresas realizan actividades de team building o rol play, y las muestran al público, con el objetivo de trasladar al lector sensaciones de ser una empresa que trabaja en equipo, donde se valora el compañerismo y hay un buen ambiente laboral.

Otro canal de comunicación que podría repercutirnos, es el propio proceso de reclutamiento y selección.

Está demostrado que cuidar este proceso y cada etapa del mismo, infliere en **evitar** posibles **comentarios negativos** de los **candidatos** que **no** han sido **seleccionados**, **reduce la fuga de talentos** al realizar bien este proceso de selección y **favorece** la **creación** de trabajadores **embajadores de marca**, (aquellas personas de la organización que comparten contenido corporativo a través de sus propios canales sociales de comunicación como a nivel presencial).

Para influir positivamente en un proceso de selección, se deben hacer bien las cosas de principio a fin.

Empezando con publicar una **oferta transparente y sincera**, explicando con detalle que se espera de la persona que se va a incorporar citando las **funciones** del puesto, mostrando las **condiciones** reales de la vacante y ajustándose estas mismas a lo que se demanda de la persona que se incorpore.

Siguiendo por una **comunicación constante** durante todo el proceso, un buen trato y realizar unas entrevistas profesionales y preparadas.

Al finalizar, **cerrar el proceso con todas las personas** que se han visto involucradas en el mismo, comunicando el cierre y cuando sea necesario el motivo de su no elección a cada una de ellas.

En ambas visiones, hay que tener en cuenta la importancia de una buena comunicación, tanto interna como externa, de todo lo que se lleva a cabo y como se transmiten las cosas, la situación de la empresa y como puede afectar eso a los trabajadores, la misión de la empresa y hacia donde quiere encaminarse, etc.

Según **Michiel Das**, profesor asociado de la IEBS Business School, en su artículo *“Employer branding: ¿Qué es y cómo aplicarlo en tu empresa?”* nos dice que, una buena marca de empleador viene referenciada por algunos factores como el trato humano con los empleados, la honestidad y transparencia, un correcto uso de los canales de comunicación y la inclusión de todo el personal, entre otros.

Tras analizar todo lo expuesto anteriormente, se señalan y resumen las **estrategias o formas más relevantes de aplicar o construir el employer branding en una organización:**

1. Propuesta de valor del empleador: es el conjunto único de atributos y beneficios que una organización ofrece a sus empleados. Incluye factores como la cultura de la empresa, el entorno laboral, la compensación y los beneficios, las oportunidades de desarrollo profesional y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

2. Estrategia de marca de empleador: esto implica desarrollar un plan integral para promover la marca de empleador a través de varios canales, como redes sociales, sitios web de carreras, bolsas de trabajo y publicidad de reclutamiento. Incluye la creación de mensajes coherentes y una marca visual que se alinee con la marca y los valores generales de la organización.

3. Compromiso y defensa de los empleados: Involucrar a los empleados y alentarlos a actuar como embajadores de la marca puede ser una herramienta poderosa en la marca del empleador. Los empleados satisfechos y motivados tienen más posibilidades de promocionar la organización como un buen lugar para trabajar a través de diferentes métodos como el boca a boca o las redes sociales.

4. Experiencia del candidato: Brindar una experiencia positiva y fluida a los candidatos durante todo el proceso de contratación es fundamental para construir una marca de empleador favorable. Esto incluye comunicación efectiva, retroalimentación oportuna y trato respetuoso de los candidatos, independientemente del resultado de su solicitud.

5. **Adquisición y retención de talentos:** una marca de empleador fuerte puede ayudar a atraer y retener a los mejores talentos, reduciendo los costes de contratación y las tasas de rotación. Es más probable que las organizaciones con una marca de empleador positiva atraigan a candidatos que se alineen con los valores y la cultura de la empresa y que permanezcan más tiempo en la organización.

6. **Desarrollo y reconocimiento de los empleados:** Brindar oportunidades para el desarrollo y el reconocimiento de los empleados puede contribuir a una marca de empleador positiva. Las organizaciones que invierten en el crecimiento de sus empleados y reconocen sus contribuciones tienen más probabilidades de ser vistos como empleadores atractivos.

7. **Diversidad, equidad e inclusión:** promover una cultura inclusiva puede mejorar la marca de empleador de una organización. Las empresas que dan prioridad a la diversidad, la equidad y la inclusión se consideran más progresistas y atractivas para los candidatos de diversos orígenes.

2.2. ¿Para qué sirve?

El employer branding es un proceso continuo que requiere de esfuerzo y atención constantes. **Al desarrollar una marca fuerte**, las organizaciones pueden atraer y retener a los mejores talentos, crear un ambiente de trabajo positivo y **obtener una ventaja competitiva en el mercado laboral**; donde nos encontramos con escasez de habilidades y organizaciones que compiten por un mismo talento.

Si los **empleados** sienten que trabajan para una empresa respetada y valorada, es **más** probable que se sientan **comprometidos y motivados** para contribuir al éxito de la empresa; aumentando la moral y el compromiso de los trabajadores ya existentes.

La marca de empleador nos sirve también para **seleccionar personas afines a lo que la compañía busca**, tanto en valores como en actitud, que con su trabajo diario refuercen esta marca de imagen de la empresa y fidelizar el talento interno de la compañía.

Contribuye a la generación de un buen ambiente laboral dentro de la empresa y entre las personas que trabajan en la misma.

Ayuda a potenciar la imagen de marca y, por ende, una mayor y mejor reputación externa de la organización y su marca como empleador, consiguiendo así atraer y retener

¿ES POSIBLE RETENER EL TALENTO EN TU EMPRESA CON EL EMPLOYER BRANDING?

TRILLEROS SANCHO, ENRIQUE

Página 10 de 64

a los empleados adecuados para la organización, logrando diferenciarse de las compañías rivales del sector en un mercado laboral competitivo.

Employer Branding Lab, agencia dedicada a implementar y desarrollar estrategias de Employer Branding, en su **estudio de Randstad Awards 2016**, nos aporta los siguientes **datos reveladores sobre la importancia de contar con Employer Branding en las Organizaciones:**

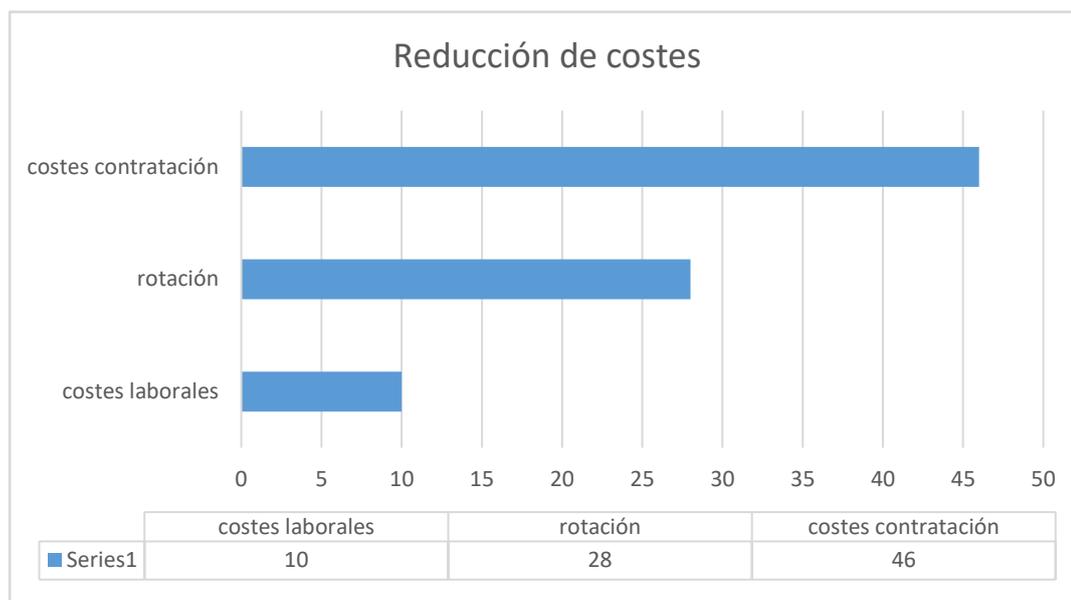


Gráfico 1. – Reducción de costes
Fuente: Employer Branding Lab
Elaboración propia

Una buena estrategia de employer branding consigue reducir en un 10% los costes laborales, generando en paralelo un impacto positivo en el clima laboral de la empresa.

Demuestra por los resultados obtenidos, que una atractiva marca empleadora puede llegar a reducir los costes de contratación en un 46% con respecto a otras compañías.

El tener una potente imagen empleadora consolidada en el mercado, puede llegar a lograr que la empresa reduzca la rotación del personal en un 28%.

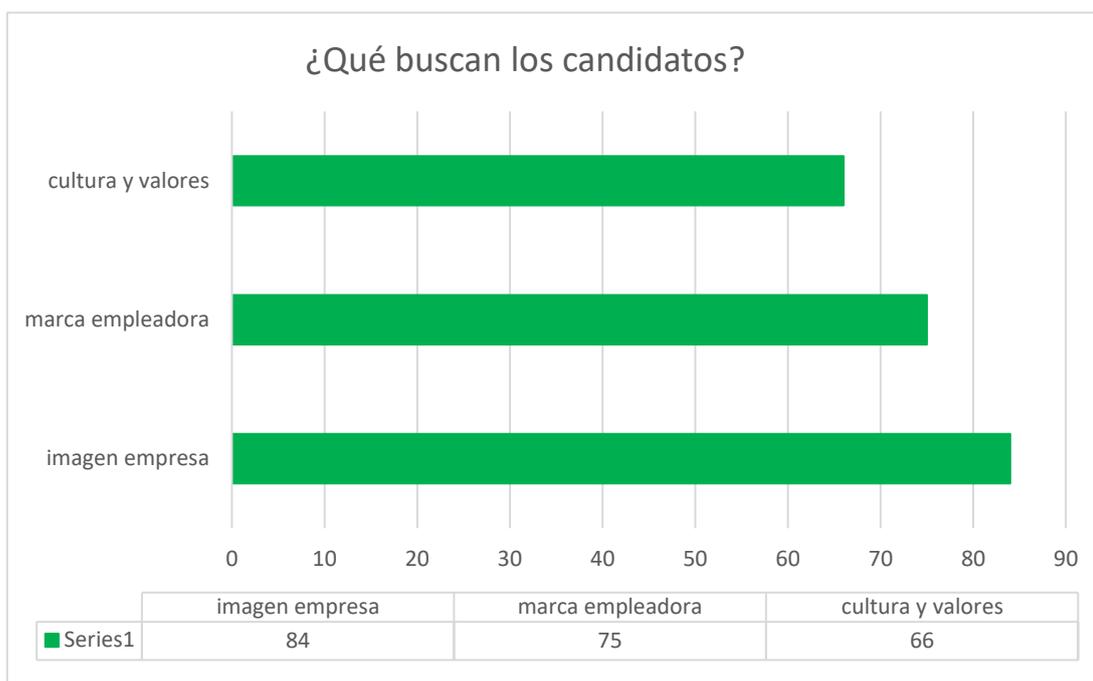


Gráfico 2. – ¿Qué buscan los candidatos?

Fuente: Employer Branding Lab

Elaboración propia

Los futuros talentos a incorporar buscan saber más sobre la cultura y los valores de la empresa donde van a trabajar, antes de saber si les interesa el aplicar a ese puesto de trabajo (en torno al 66%).

El 75% de los candidatos ya interesados en aplicar a la oferta o en buscar trabajo dentro de la compañía, tienen en cuenta la marca empleadora de una empresa antes de seguir en el proceso hasta el final.

Y el 84% de los trabajadores que ya están en la organización, valoran la imagen de la empresa en la que se encuentran trabajando.

Como empresa es importante tener en cuenta los costes de la compañía, buscando siempre minimizarlos y sacar el máximo beneficio.

Como hemos visto anteriormente, un buen employer branding ayuda a este propósito, sin dejar de lado el obstáculo más importante que encuentra un candidato cuando busca trabajo, que es no saber cómo es trabajar en la empresa, por ello la importancia de trabajar la imagen de marca y la marca empleadora de la misma.

2.3. ¿Cómo generarlo?

Independientemente de si una empresa es consciente o no, todas tienen su propia **marca empleadora**, mediante la cual son percibidas por las personas. Esta marca, es la **forma en la que unas compañías se diferencian de otras en el mercado laboral**, ayudando en los procesos de atracción, reclutamiento, selección y retención del talento.

Es por ello que, los empleadores corren el riesgo de dañar su reputación si no tratan correctamente a sus trabajadores, lo que podría llegar a tener un impacto negativo en la manera de la que es percibida por futuros candidatos.

Las organizaciones deben ser particularmente conscientes de los comentarios positivos y negativos que pueden dar los empleados anteriores o actuales en las redes sociales, ya que esto afecta a que la empresa sea percibida de forma positiva o negativa.

Para una empresa, siempre es necesario conocer y comprender cómo es percibida ya no solo por el público potencial, sino también por sus clientes y empleados, es decir, la impresión que causa en los demás.

Si la **marca empleadora es fuerte**, es signo de que la compañía es percibida de una buena manera por las personas, lo cual, ayudará en la consecución de los procesos anteriormente mencionados; posicionándola fuertemente en el mercado laboral y generando gran interés por parte de futuros candidatos de querer formar parte de esta compañía.

En marketing hemos estudiado diferentes técnicas para la atracción de personal, la comunicación con los mismos de una manera efectiva y cómo conseguir que se mantenga lealtad a la marca de consumo.

En el caso de la marca empleadora, debemos guiarnos de manera similar a cómo se haría con las personas, describiendo para ello todo lo que la empresa nos puede llegar a ofrecer y el por qué deberíamos elegir unas compañías frente a otras.

Cabe destacar las diferentes **variables o elementos que pueden conformar el modelo de gestión de employer branding**, y que están presentes en diferentes modelos teóricos de diferentes autores, las cuales serán diferentes en función de cada organización, ya que cada una podrá tener su propia combinación de factores, dependiendo de su cultura, valores, estrategias y objetivos específicos.

A modo de ejemplo, uno de los más conocidos, es **el Modelo de Recompensa Total de Towers Watson**, que se reparte en cuatro áreas clave: compensación, beneficios, carrera y cultura.

- **Compensación:** remuneración que recibe un empleado por su trabajo.
- **Beneficios:** ganancias adicionales que la empresa oferta a sus trabajadores.
- **Carrera:** desarrollo personal y profesional que un empleado puede llegar a alcanzar en la organización.
- **Cultura:** haciendo referencia a la cultura organizacional y al ambiente de trabajo que se promueve en la compañía.

Este Modelo busca atraer, motivar y retener a los mejores talentos en una organización a través de la aplicación de diferentes medidas retributivas, con el fin de lograr una mayor satisfacción, compromiso y desempeño en la compañía.

Para la consecución del citado Modelo, es necesario tener en consideración tanto a los agentes externos, como son la economía o el mercado de trabajo y, a los internos, que engloba todo lo relativo a la propia empresa (cultura, estrategias, etc).

A través de la combinación que se realiza entre empresa y entorno mediante el Modelo de Recompensa Total, nos ayuda en la gestión adecuada de la compañía identificando posibles áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas para mejorar el compromiso de los empleados.

A modo de resumen, cito las diferentes **variables o elementos que gozan de una elevada importancia en el employer branding**, y que debe tenerse en cuenta para su gestión:

1. Cultura organizacional: La cultura empresarial es un elemento clave del employer branding. Esto incluye los valores, las normas, las políticas y las prácticas de la empresa, así como su ambiente de trabajo y su estilo de liderazgo. Una cultura organizacional fuerte y positiva puede atraer y retener a talentos.

2. Misión y valores de la empresa: La misión y los valores de la empresa son la base de su identidad y pueden influir en la percepción que tienen los empleados y

candidatos sobre la empresa. Una empresa con una misión y unos valores claros y atractivos puede atraer a empleados que se identifiquen con ellos.

3. Marca corporativa: La marca corporativa de una empresa, incluyendo su logotipo, colores, sitio web y materiales de marketing, también puede tener un impacto en el employer branding. Una marca corporativa sólida y atractiva puede aumentar la percepción positiva de una empresa como empleador.

4. Beneficios y compensaciones: Los beneficios y compensaciones ofrecidos por una empresa, como el salario, los programas de seguro, los planes de jubilación, las opciones de flexibilidad laboral y otros incentivos, también son factores importantes en el employer branding. Una oferta de beneficios atractiva puede influir en la decisión de un candidato de unirse o quedarse en una empresa.

5. Oportunidades de desarrollo profesional: Las oportunidades de desarrollo profesional, como programas de capacitación, programas de mentoría y planes de carrera, también son componentes del employer branding. Una empresa que ofrezca oportunidades de crecimiento y desarrollo puede ser más atractiva para los empleados que buscan avanzar en sus carreras.

6. Equilibrio entre vida laboral y personal: El equilibrio entre la vida laboral y personal es cada vez más importante para los empleados, y puede influir en su percepción de una empresa como empleador. Una empresa que promueva un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal, a través de políticas de horario flexible, teletrabajo u otras iniciativas, puede ser considerada atractiva por los candidatos.

7. Reputación de la empresa: La reputación de una empresa en el mercado laboral, incluyendo su imagen pública, opiniones de empleados actuales y anteriores, y su posición en la industria, también juega un papel importante en el employer branding. Una empresa con una buena reputación puede atraer a empleados de calidad y retener a los empleados actuales.

2.4. Ejemplos de employer branding

2.4.1. Google

Es el caso de una empresa mundialmente reconocida y máximo ejemplo del Employer Branding.

Se posiciona entre los primeros puestos en cualquier ranking de compañías con la mejor marca de empleador, siendo empresa referente en atracción y captación de talento.

Esta compañía tiene muchos beneficios para las personas que trabajan en ella, entre ellos podemos encontrar: áreas de descanso ergonómicas, con snacks y bebidas gratuitas; transporte gratuito; asistencia sanitaria, seguros médicos; servicios de asesoramiento legales; ayudas para la formación y amplias vacaciones, permisos e incluso la posibilidad de solicitar periodos de disfrute sin sueldo para poder descansar.



*Ilustración 1. - Oficinas de Google
Fuente: Internet*

2.4.2. Starbucks Coffee

Starbucks Coffee, es otra de las compañías ejemplo de employer branding, ya que tiene gran reconocimiento a nivel mundial. Una de sus principales medidas como marca de empleador de cara a sus trabajadores, es la posibilidad que les ofrece de licenciarse de manera gratuita en la Universidad de Arizona mediante cursos online.

¿ES POSIBLE RETENER EL TALENTO EN TU EMPRESA CON EL EMPLOYER BRANDING?

TRILLEROS SANCHO, ENRIQUE

Página 16 de 64

Con esta medida, intenta transmitir a sus clientes que, con la compra de sus cafés, tiene una doble acción: por un lado, consigue el producto solicitado, y por otro, fomenta y contribuye a la educación y formación de los trabajadores de la compañía.

De este modo, se consigue una mayor cualificación e implicación de los trabajadores en la compañía y el logro de los objetivos propuestos. A su vez, se evitará que haya fuga de talento interno y, a mayores, un mayor reconocimiento.



*Ilustración 2. – Establecimiento Starbucks
Fuente: Internet*

2.5. Propuesta de valor del empleado

La **propuesta de valor del empleado** (PVE o EVP) es una de las estrategias más importantes para creación o construcción de Employer Branding, como se ha comentado con anterioridad.

Desde el departamento de Recursos Humanos, dividimos en dos grupos los tipos de recompensas que nos ofrece esta propuesta de valor:

- **Tangibles:** son aquellas recompensas que tienen un valor económico o monetario y que se entregan a los empleados como compensación por su trabajo (salario, vacaciones, flexibilidad laboral, beneficios para los empleados).
 - **Salario:** consiste en la remuneración económica que recibe el empleado por su trabajo. La empresa debe ofrecer un salario justo y competitivo en el mercado.

¿ES POSIBLE RETENER EL TALENTO EN TU EMPRESA CON EL EMPLOYER BRANDING?

TRILLEROS SANCHO, ENRIQUE

Página 17 de 64

- **Vacaciones:** dar a tus trabajadores la posibilidad de que dispongan de más días de vacaciones pagadas, lo cual ayuda en la reducción del estrés y agotamiento.
 - **Flexibilidad laboral:** a través de medidas que permitan una mejor conciliación de la vida laboral y personal como teletrabajo o jornadas de trabajo con más flexibilidad en los horarios.
 - **Beneficios para los empleados:** también conocidos como beneficios sociales, como, por ejemplo, prestaciones de seguridad social, un seguro médico o un plan de jubilación.
- **Intangibles:** Son aquellas recompensas que no tienen un valor económico directo y que se entregan a los empleados para reconocer su trabajo y motivar su desempeño (ambiente de trabajo, cultura corporativa, oportunidades de promoción y de crecimiento profesional, reconocimiento y motivación).
- **Ambiente de trabajo:** ofreciendo un ambiente de trabajo agradable y saludable, con políticas de bienestar para los empleados y medidas de conciliación de la vida laboral y personal.
 - **Cultura corporativa:** promoviendo una cultura empresarial sólida, coherente, positiva y acogedora, con valores claros y una visión compartida que inspire y motive a los empleados, fomentando la colaboración y la participación de los mismos.
 - **Desarrollo profesional:** consiste en ofrecer oportunidades de formación y desarrollo profesional, así como planes de carrera para los empleados que deseen crecer en la empresa para así mejorar sus habilidades y competencias.
 - **Reconocimiento y motivación:** es una forma de valorar el trabajo de los empleados y puede ser otorgado públicamente o en privado. También se pueden ofrecer incentivos para mantenerlos comprometidos y satisfechos en su trabajo.

Una propuesta de valor del empleado efectiva es aquella que ofrece un conjunto de beneficios y oportunidades que satisfacen las necesidades y expectativas de los empleados, y que se ajusta a las particularidades de la empresa y su mercado laboral.

Cabe destacar, que estos dos tipos de recompensas no son elementos excluyentes, sino complementarios. Una combinación adecuada de ambas, ayuda en la motivación y retención de los trabajadores, mejorando así su desempeño en la compañía.

Tomando como base las denominadas 4 P del marketing mix (producto/product, precio/price, promoción/promotion y distribución/place) elaboradas por el estadounidense E. Jerome McCarthy en 1960, las aplicaremos a la propuesta de valor del empleado enfocado a los recursos humanos.

- **Producto:** hace referencia a **lo que la empresa ofrece**. Es decir, al puesto de trabajo y a las funciones que se desempeñan en la empresa. Esto se consigue mediante una descripción detallada del puesto, responsabilidades, oportunidades de formación y desarrollo, y retos profesionales que ofrece.
- **Precio:** es la **remuneración que se ofrece** al empleado por el trabajo desempeñado, **a cambio de tiempo, esfuerzo y cualificación**. Ofreciendo un salario justo y competitivo en el mercado, así como otros beneficios económicos como bonificaciones, planes de pensiones y seguro médico.
- **Promoción:** haciendo referencia a la **visibilidad que se da a la empresa y a la propuesta de valor del empleado que ofrece**. Es importante que la empresa promueva su cultura y valores empresariales, y destaque las oportunidades de desarrollo profesional y el ambiente de trabajo positivo que ofrece. La empresa en este sentido debe lanzar mensajes cuidados y adecuados.
- **Distribución:** Hace referencia a la **experiencia de estar en contacto con la organización**, y por tanto a los diferentes lugares, espacios de trabajo, y plataformas en las que se distribuyen los mensajes. Por tanto, tiene un ámbito interno y también externo. En el ámbito interno, debe cuidarse el ambiente y cultura de trabajo que ofrece la empresa. Así, una buena PVE, debe ofrecer un ambiente de trabajo agradable y saludable, con políticas de bienestar para los empleados y medidas de conciliación de la vida laboral y personal.

¿ES POSIBLE RETENER EL TALENTO EN TU EMPRESA CON EL EMPLOYER BRANDING?

TRILLEROS SANCHO, ENRIQUE

Página 19 de 64



*Ilustración 3. – Las 4 P del Marketing Mix
Fuente: Internet*

Siguiendo con la aplicación del Marketing a los Recursos Humanos, analizamos **posicionamiento, mercado, estrategias** en relación con la EVP, como se observa en el esquema contenido en el **Anexo I** (elaboración propia extraída de la obra *“Employer Branding: atraer y comprometer valor en 5 pasos”* de *Almudena Rodríguez Tarodo y otros autores*), que a su vez estarán divididos en **dos ámbitos (interno y externo)**.

Respecto al primer bloque, el **posicionamiento**, diferenciamos entre los posibles candidatos de los que disponemos en el mercado laboral, que denominaremos candidatos externos y los empleados que ya pertenecen a nuestra compañía, que son los candidatos internos.

- ❖ **Interno:** hace referencia a la imagen y percepción que los empleados de una organización tienen de la misma, es decir, cómo se ven a sí mismos dentro de la compañía.

Algunos **factores** que incluye este posicionamiento son la cultura empresarial, valores, misión y visión de la empresa, así como su estructura organizativa y la forma en que se relacionan los empleados entre sí.

- ❖ **Externo:** hace referencia a la imagen y percepción que los clientes, proveedores, inversores y otros stakeholders tienen de la empresa.

Algunos **factores** que incluye este posicionamiento son la reputación de la marca, la calidad de los productos o servicios, la satisfacción del cliente, la imagen corporativa y la presencia en el mercado.

En segundo lugar, tenemos el bloque denominado **mercado**, en el que como en el bloque anterior dividiremos en interno y externo. El primero, está enfocado a la experiencia del empleado y el segundo, en la atracción del talento.

- ❖ **Interno:** a través de encuestas de clima laboral o grupos de discusión, podemos medir la experiencia de nuestros empleados y su nivel de satisfacción en la compañía; generando un buen ambiente de trabajo, contribuiremos a una mejora de la imagen corporativa y evitar la fuga de nuestros mejores talentos.

A través de las encuestas mencionadas, podemos saber en qué puede mejorar o en qué aspectos debe centrarse más. Según Jacob Morgan, podemos basar la experiencia del empleado en tres ejes (cultura, espacio físico, tecnología). Analizando los datos obtenidos de las encuestas y centrándonos en los ejes, podremos mejorar la reputación de la empresa.

- ❖ **Externo:** para conseguir atraer talento, primeramente, se necesita hacer una investigación del mercado laboral en la que se deben conocer las tendencias y prácticas que se están empleando, para así poder adaptar la propuesta de valor del empleado a las necesidades y expectativas de los candidatos potenciales.

Seguidamente, la empresa debe saber cómo diferenciarse del resto, destacando sobre las demás compañías del sector. Finalmente, procederemos a la implantación y desarrollo de un plan de atracción y retención del talento, el cual posteriormente deberemos ir evaluando de manera continuada para saber en qué ámbitos se debe mejorar.

En el último bloque, tenemos las **estrategias** que se deben aplicar, para conseguir que a través de una buena gestión del talento podamos mejorar la propuesta de valor del empleado.

- ❖ **Interno:** en este ámbito, destaca un factor de vital importancia como es la gestión del compromiso, también conocido como **engagement**. Este término inglés es usado para referirnos al nivel de compromiso emocional y motivacional que los empleados tienen hacia su trabajo y la compañía en la

que trabajan. Este concepto, tiene un impacto directo en la productividad, el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

- ❖ **Externo:** de cara a este tipo de candidatos, la mejor forma de promocionarnos como empresa es a través del employer branding obtenido y avalado por los premios, certificaciones y posición que ocupa la compañía en los monitores de reputación corporativa.

3. GESTIÓN DEL TALENTO

3.1. Atracción

3.1.1. ¿Qué es?

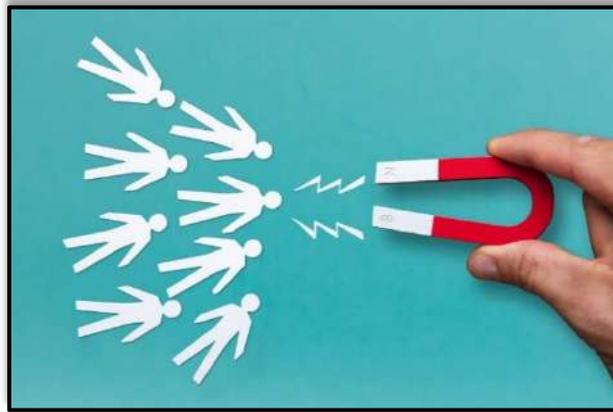
Se define como el **conjunto de estrategias llevadas a cabo por el departamento de recursos humanos, con la finalidad de encontrar a las personas mejor cualificadas para que sean incorporadas en la empresa, ocupando así las vacantes disponibles**. Así mismo, hay que valorar la importancia de generar un ambiente de trabajo para conseguir mantener al talento ya obtenido.

Es un **elemento clave en la gestión del capital humano y en la construcción de una fuerza laboral sólida y competitiva**. La atracción del talento implica desarrollar estrategias y prácticas efectivas para atraer a los mejores candidatos al proceso de reclutamiento y selección, así como para retener a los empleados talentosos una vez que se han incorporado a la organización.

El proceso de atracción de talento ha ido sufriendo diversos cambios hasta la actualidad. A pesar de la elevada oferta laboral existente, también se ha visto incrementada la complejidad de los perfiles y las expectativas del candidato a la hora de realizar búsquedas de empleo.

A su vez, esto ha provocado una mayor dificultad para las empresas a la hora de ser capaces de atraer el talento idóneo para el puesto que se quiere cubrir.

Podemos resumir la atracción en una frase: para llegar a ser el mejor, tu compañía necesitará contar con los mejores empleados.



*Ilustración 4. – Atracción del talento
Fuente: Internet*

Las organizaciones empresariales, son capaces de conseguir nuevos clientes y mantener a los ya existentes mediante la contratación del personal con mayor potencial posible, lo cual, se traducirá en posibilidades de crecimiento empresarial y una visión más fuerte y competitiva de la misma.

Para ello, es necesario haberle dedicado el tiempo y atención necesarios, así como invertir en la creación de un buen employer branding, que ayude a mejorar tu proceso de atracción de talento.

Ya no basta con publicar la vacante en diferentes fuentes de reclutamiento y seleccionar a los candidatos a los que se van a contactar. Es precisa la puesta en marcha de un plan de atracción que sea capaz de otorgar importancia al candidato y que le sirva como fuente de motivación para que tu empresa sea su elección.

Para considerar que ha sido exitosa la atracción de talento, la empresa debe cerciorarse de tener en su equipo a la cantidad de personal requerido, con las aptitudes y actitudes necesarias para el puesto, y que encajen dentro de la cultura empresarial.

3.1.2. Importancia de la atracción en las empresas

Si disponemos de un **equipo cualificado**, conseguiremos **alcanzar con mayor facilidad** los **objetivos propuestos** por la empresa, y a su vez lograremos **optimizar** factores como la **incorporación y la curva de aprendizaje** de los nuevos empleados.

En cambio, si **no** contamos con un buen equipo, en gran medida puede ser debido a que el proceso de selección no fue acertado. Así pues, la compañía ha invertido en la contratación de los profesionales equivocados para el puesto de trabajo a cubrir, lo cual,

genera unos **costes laborales y pérdidas** tanto intelectuales como de productividad, al no haber escogido correctamente al candidato idóneo.

Esta **primera fase de la gestión del talento** es en la que se busca tener a los potenciales candidatos que mejor puedan encajar en la plantilla empresarial y ayudarles a desarrollar su potencial para conseguir su crecimiento junto con la compañía.

La captación y retención del mejor talento laboral nos ofrece una mejoría en los resultados, con el consiguiente aumento en la producción y ofertando una mejor calidad de elementos.

A través de una **buena implementación de estrategias** en la fase de atracción conseguiremos captar el interés de candidatos pasivos, lo que, a su vez, indicará a la compañía que su imagen de marca es adecuada.

El employer branding juega un papel fundamental en la atracción del talento a la empresa y poder conseguir la incorporación de esos candidatos potenciales.

Entre todos los aspectos a tener cuenta, hay algunos que son básicos y fundamentales para conseguir esa imagen de marca empleadora que llame la atención del público objetivo al que te diriges, en este caso a los posibles futuros trabajadores.

Antes de buscar los perfiles a incorporar en una empresa, hay que tener muy claro **qué se quiere y qué se busca**.

Hay que conocer a esos candidatos. Para ello, hay que elaborar un descriptivo de puesto y detallar tanto la misión del mismo, con las funciones, responsabilidades, condiciones y requisitos necesarios para poder desempeñarlo de manera eficaz y eficiente.

Incluso podría llevarse a cabo un “análisis de mercado” para establecer cuál es el público objetivo al que hay que dirigirse.

Debemos averiguar las motivaciones de los futuros candidatos. Saber si buscan un reto profesional o si les motiva más encontrar un buen ambiente de trabajo; si prefieren incorporarse a un proyecto retador y ambicioso o buscan una estabilidad que les proporcione beneficios a corto y largo plazo, etc.

Tenemos que elaborar una **oferta “apetecible”**. Es decir, el employer branding aunque se use dentro del área de los recursos humanos y la gestión de personas en este proyecto, es un término puro del marketing.

La fuerza de este concepto es encontrar ese equilibrio del marketing aplicado a la gestión de personal. En este caso, tenemos que visualizar a la empresa como un producto que tiene que venderse y destacar sobre la competencia con el anuncio que hagamos del mismo y los atributos que queramos destacar.

Es por ello que, la oferta ha de ser detallada e incluir información sobre la cultura corporativa de la empresa y ese valor diferenciador que ofrece con respecto a otras del mismo sector y actividad.

Y, por supuesto, algo que siempre estará ligado al employer branding y a los procesos de reclutamiento y selección, es la imagen de marca de la empresa.

Cuidar esta imagen de marca y usarla para atraer a los futuros candidatos, a través de publicaciones que reflejen el espíritu interno de la empresa, eventos que muestren los valores de la organización, etc.

3.1.3. ¿Cómo se ve afectada la empresa por un proceso inadecuado de atracción?

Anteriormente a este apartado solo se ha mostrado la importancia de realizar de manera correcta un proceso de reclutamiento y selección vinculado siempre a un buen employer branding dentro de la compañía.

Hay que tener en cuenta las repercusiones que puedan llegar a tener llevar a cabo estas acciones de una forma poco adecuada y que dañarían aún más nuestra imagen de marca, haciendo que retrocediésemos en el objetivo de conseguir una buena reputación y esa elección por parte de futuros posibles candidatos a la hora de elegir la empresa como sitio donde poder sentirse satisfechos desempeñando su puesto de trabajo.

Algunas de las **repercusiones** podrían ser las siguientes:

- **Aumento de los costes:** a la hora de realizar el proceso de atracción se debe tener en cuenta las necesidades que se requieren para la vacante y el candidato, ya que si no será defectuoso; teniendo que repetirlo nuevamente.
- **Equipos desmotivados:** los trabajadores no se sienten motivados y piensan que no son capaces de rendir, sintiéndose presionadas por la presión de

alcanzar mejores resultados. Esto desemboca en síntomas como depresión, insomnio y un estado de ánimo malhumorado.

- **Baja productividad:** Los trabajadores que se sienten a gusto en la compañía ofrecen mejor servicio tanto al cliente como a la compañía. Por el contrario, si no se sienten así se desanimarán con facilidad.

3.1.4. Estrategias clave en la atracción del talento

Como se ha detallado en uno de los apartados anteriores, el primer paso para atraer talento a la empresa es la oferta publicada de la vacante. En este caso, no hacemos referencia a la promoción interna, ya que nos centramos únicamente en el público objetivo externo a la organización que queremos reclutar.

A mayores, hay muchos **factores** que nos darían el apoyo necesario para atraer talento a la empresa, como son:

- ❖ **Marca empleadora sólida y atractiva:** implica desarrollar una imagen positiva y atractiva de la organización como empleador, destacando su cultura, valores, beneficios y oportunidades de desarrollo profesional.

- ❖ **Proceso de reclutamiento y selección efectivo:** identificando claramente los requisitos del puesto, utilizando los canales de reclutamiento adecuados, realizando una selección rigurosa y rápida, y ofreciendo una experiencia positiva a los candidatos durante todo el proceso.

- ❖ **Remuneración y beneficios competitivos:** ofreciendo salarios y beneficios que sean justos y competitivos en el mercado laboral, y que sean capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados.

- ❖ **Cultura y clima laboral atractivos:** creando una cultura organizacional atractiva, que promueva la diversidad, la equidad, la inclusión y el desarrollo profesional de los empleados.

- ❖ **Oportunidades de desarrollo profesional:** a través de programas de capacitación y desarrollo, y oportunidades de promoción interna para retener y atraer a los potenciales candidatos.

❖ **Equilibrio entre vida laboral y personal:** mediante políticas de trabajo flexible, programas de bienestar y una cultura de equilibrio entre vida laboral y personal.

3.2. Reclutamiento y selección

El reclutamiento y selección son dos procesos importantes en la gestión del talento dentro de una organización.

Ambos se refieren a la **identificación, atracción y elección de candidatos** adecuados para ocupar los puestos vacantes dentro de una empresa. Sin embargo, son dos etapas distintas con objetivos específicos y actividades diferentes.

El **reclutamiento** es la fase inicial del proceso de contratación que tiene como **objetivo atraer** a un grupo amplio de **candidatos** potenciales para un puesto vacante.

Este proceso puede ser **interno**, es decir, cuando se busca a candidatos dentro de la organización para promoverlos o reubicarlos, o **externo**, cuando se busca a candidatos de fuera de la empresa.

Las actividades de reclutamiento pueden incluir la publicación de anuncios de empleo, la búsqueda en bases de datos de candidatos, la participación en ferias de empleo, el uso de redes sociales, entre otros.

La **selección** es la fase del proceso de contratación que implica la evaluación y elección de los candidatos reclutados para determinar cuál o cuáles son los más adecuados para el puesto vacante.



*Ilustración 5. – Selección de personal
Fuente: Internet*

Este proceso implica la **revisión** de las **solicitudes** de empleo, la **realización** de **entrevistas**, pruebas psicométricas y técnicas, la verificación de antecedentes laborales y educativos, y la **toma** de **decisiones** basada en criterios específicos para determinar si un candidato es apto para el puesto.

La selección puede incluir varias etapas y técnicas para asegurar que se elija a los candidatos más adecuados para la organización.

Cabe destacar que el reclutamiento y la selección son procesos continuos y estratégicos que pueden variar según las necesidades y políticas de cada organización.

Un reclutamiento y selección efectivos pueden ayudar a una empresa a encontrar y contratar a los mejores candidatos, lo que a su vez puede contribuir al éxito y crecimiento de la organización.

3.2.1. Reclutamiento

El reclutamiento es un proceso esencial para el departamento de recursos humanos, ya que implica la identificación y selección de candidatos para cubrir las necesidades de talento de una organización. Algunas de las **estrategias** que se usan para esta etapa de la gestión del talento son:

- **Definición de los perfiles de trabajo:** se debe tener una comprensión clara de los roles y responsabilidades, identificando las habilidades y competencias necesarias que deben tener los candidatos.
- **Utilización de canales de reclutamiento específicos:** a través de la publicación de ofertas de trabajo en plataformas de empleo (LinkedIn, InfoJobs), así como en las páginas web de organizaciones especializadas en la publicación de ofertas de diversos perfiles (empresas de trabajo temporal).
- **Celebración de ferias de empleo:** la organización ferias de empleo o eventos de reclutamiento específicos puede ser una forma efectiva de atraer candidatos con experiencia en el campo, a través de la colaboración con universidades, instituciones educativas y organizaciones profesionales.

➤ **Promover la marca empleadora:** destacando las oportunidades de crecimiento, los programas de desarrollo profesional, el ambiente laboral, etc. Una marca empleadora sólida ayuda en la atracción y retención del talento.

3.2.1.1. Reclutamiento interno

El reclutamiento **interno** es un proceso mediante el cual una empresa busca llenar una vacante o **promocionar a un empleado** en una posición vacante utilizando candidatos internos, es decir, empleados que ya trabajan dentro de la misma organización.

Es una estrategia que muchas empresas utilizan para identificar y aprovechar el talento existente dentro de su propia organización, y puede ofrecer una serie de ventajas y beneficios, como la retención de empleados, la motivación y el desarrollo de la carrera profesional.

En primer lugar, la empresa **identifica** una posición **vacante** que desea llenar a través de un reclutamiento interno, ya sea debido a la promoción de un empleado, una transferencia o cualquier otra razón.

Se **anuncia** la vacante a través de canales de comunicación internos de la propia empresa (portal del empleado, correo electrónico, tableros de anuncios, intranet) para que los empleados actuales tengan la oportunidad de postularse a la vacante.

A continuación, los empleados interesados en la vacante **presentan** sus **solicitudes** y **son evaluados** en función de su experiencia laboral, habilidades, competencias y potencial para el nuevo rol.

Después de haber sido evaluados, se toma una **decisión** sobre el candidato que será promocionado o asignado a la posición vacante, negociando detalles y condiciones del nuevo rol que va a ocupar.

Es fundamental llevar a cabo un proceso de reclutamiento interno justo y transparente, y considerar también oportunidades de reclutamiento externo para asegurar la diversidad y el equilibrio en la organización.

3.2.1.2. Reclutamiento externo

El reclutamiento **externo** es un proceso mediante el cual una empresa busca llenar una vacante o **encontrar nuevos talentos para su organización**, buscando candidatos fuera de la empresa, es decir, en el mercado laboral externo. El reclutamiento externo es una estrategia utilizada por muchas empresas para ampliar su base de candidatos y atraer talento fresco y diverso con nuevas ideas y perspectivas.

Al igual que en el reclutamiento interno, la empresa **identifica** una posición **vacante** que desea ocupar, pero esta vez a través del reclutamiento externo, puede ser debido a la creación de un nuevo puesto o a la rotación de personal.

La vacante se **anunciará** en canales de reclutamiento externo, como bolsas de trabajo en línea, redes sociales, anuncios en periódicos, sitios web de empleo, ferias de empleo, etc.

A medida que se vayan recibiendo las solicitudes, el equipo encargado se hace la **selección** del perfil, irá descartando o avanzando en el proceso a los candidatos que considere que mejor pueden adaptarse a las condiciones requeridas, en función de la experiencia laboral, habilidades, competencias y aptitudes necesarias.

Los candidatos que hayan sido preseleccionados irán siendo convocados a entrevistas para **evaluar** su idoneidad para el puesto. Una vez, terminado este paso, se **escogerá** al candidato que haya sido considerado por parte del equipo de selección como el más apto para el puesto vacante.

De igual modo que en el reclutamiento interno, para finalizar, se le presentará al candidato una **oferta** más detallada con todas las condiciones laborales ofertadas en ese puesto, poniéndose la empresa en marcha para tramitar su **incorporación** a la organización.

Es importante destacar que el reclutamiento externo puede ser más complejo y requerir más tiempo y recursos que el reclutamiento interno, pero puede aportar una amplia gama de talentos y experiencias frescas a la organización.

Además, el reclutamiento externo puede ser necesario en situaciones en las que no se encuentre el talento adecuado internamente o se necesite una perspectiva externa para impulsar la innovación y el crecimiento de la empresa.

3.2.2. Selección

El proceso de **selección** se refiere a las etapas y actividades que una empresa o una organización lleva a cabo para **reclutar, evaluar y elegir a los candidatos** más adecuados para ocupar un puesto vacante en su equipo o en su organización.

En primer lugar, la empresa contratante **anunciará** la vacante a través de diversos canales de comunicación (web, bolsas empleo, redes sociales).

Posteriormente, se irán recibiendo las **solicitudes** de los candidatos que tengan interés en la vacante anunciada, incluyendo el currículum y, a menudo, teniendo que pasar unas preguntas previas.

A continuación, los responsables del proceso de selección irán revisando las solicitudes recibidas y **seleccionarán** a los candidatos que mejor cumplen con los requisitos del puesto.

Los candidatos preseleccionados son convocados a entrevistas, que podrán variar dependiendo del puesto solicitado (individuales o grupales).



*Ilustración 6. – El proceso de selección
Fuente: Internet*

Después de esta fase, los candidatos serán **evaluados** en función de sus habilidades, competencias y experiencia relacionada con el trabajo.

Si se desea obtener o contrastar la información proporcionada por algún candidato, siempre se podrá contactar a las personas de referencia que haya indicado en currículum el candidato, para así conocerlo mejor.

Una vez hayamos recopilado toda la información necesaria, se procederá a la **toma de decisión**, seleccionando al candidato más adecuado para el puesto a cubrir.

Cuando ha sido seleccionado, se le **presenta una oferta formal** en la que vendrá más detalladamente las condiciones laborales.

Por último, cuando el candidato acepta la oferta, se procede con los trámites de **contratación** y se inicia su proceso de **integración** en la empresa u organización.

3.3. Retención

Hace referencia a la capacidad de una empresa para **mantener** a sus empleados más valiosos y talentosos en su organización durante un período de tiempo prolongado.

Para ello, es importante implementar una serie de estrategias que fomenten un ambiente laboral positivo y saludable, así como brindar oportunidades de desarrollo profesional y personal.

La **retención** del talento ayuda a las empresas a conservar a sus empleados más valiosos, reducir la rotación y los costes asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, mantener la continuidad y el conocimiento dentro de la organización, y construir una **fuerza laboral comprometida y productiva**.



*Ilustración 7. – Retención del talento
Fuente: Internet*

3.3.1. Estrategias para mantener el talento

Algunas de las estrategias o variables que necesitamos para conseguir mantener el talento en nuestra empresa son:

1. **Ofrecer un ambiente de trabajo positivo:** Crear un ambiente laboral positivo y saludable es fundamental para retener a los empleados. Incluye promover la colaboración, la comunicación abierta, y la inclusión. A su vez, proporciona un ambiente de trabajo seguro y cómodo, y aumenta el bienestar físico y emocional de tus empleados.

2. **Proporcionar un paquete de compensación y beneficios competitivo:** ofrecer un salario y beneficios justos y atractivos es fundamental para retener a los empleados más valiosos de tu empresa. Esto se puede conseguir a través de un salario competitivo, bonificaciones, programas de incentivos, planes de beneficios completos (como seguro médico, planes de jubilación, etc.), y programas de bienestar.

3. **Promover el desarrollo y crecimiento profesional:** es fundamental para retener a los empleados motivados y comprometidos. Esto se puede conseguir a través de programas de capacitación y desarrollo, programas de mentoría, asignaciones de proyectos desafiantes, y planes de carrera claramente definidos.

4. **Mantener una comunicación efectiva:** Mantener una comunicación abierta, clara y regular con los empleados. Para ello, se puede proporcionar retroalimentación constante sobre su desempeño, escuchar sus inquietudes y sugerencias, y mantenerlos informados sobre los cambios y decisiones importantes en la empresa.

5. **Ofrecer un equilibrio entre vida laboral y personal:** permite mantener un equilibrio adecuado entre sus responsabilidades laborales y personales. Esto se puede conseguir a través de políticas de trabajo flexible, opción de teletrabajo, y programas de apoyo al bienestar y la salud.

6. **Reconocer y recompensar el desempeño:** Proporciona retroalimentación constante sobre el desempeño de tus empleados, y reconoce y recompensa el desempeño excepcional. Ejemplo: programas de reconocimiento, incentivos monetarios o no monetarios, y oportunidades de promoción basadas en el mérito.

7. **Fomentar un sentido de pertenencia y propósito:** incluye establecer una cultura empresarial fuerte y positiva, promover los valores y la misión de la empresa, y brindar oportunidades para que los empleados se involucren en proyectos significativos.

8. **Trabajo en equipo y colaboración:** promoviendo la colaboración en proyectos y el trabajo en grupo, consigues fomentar el trabajo en equipo y la colaboración entre tus empleados. Esto puede ayudar a mejorar la moral de tus empleados y fomentar un ambiente de trabajo más positivo. Esto se puede conseguir mediante actividades de voluntariado y eventos sociales.

3.3.2. Importancia de la retención del talento

La capacidad para mantener a los mejores empleados en una empresa a largo plazo es de suma importancia para el éxito y la competitividad de la misma en la actualidad. La retención del talento permite a las empresas mantener una fuerza laboral estable y experimentada.

Cuando los **empleados valiosos** permanecen en la empresa durante un período prolongado, se vuelven expertos en sus roles y contribuyen con su experiencia y conocimientos a la **mejora continua de la empresa**.

La **rotación** frecuente de empleados, por otro lado, puede llevar a la **pérdida de conocimientos y habilidades**, lo que puede afectar negativamente la productividad y la continuidad operativa.

Al mismo tiempo, esta rotación supone grandes costes para las empresas (tiempo, dinero y recursos). Además, puede provocar interrupciones en la producción o en la prestación de servicios, lo que tendría un impacto financiero negativo en la empresa.



*Ilustración 8. – Importancia de la retención del talento
Fuente: Internet*

¿ES POSIBLE RETENER EL TALENTO EN TU EMPRESA CON EL EMPLOYER BRANDING?

TRILLEROS SANCHO, ENRIQUE

Página 34 de 64

A menudo, los trabajadores buscan un ambiente de trabajo que les proporcione un sentido de pertenencia y propósito en la empresa.

Una **cultura organizacional sólida y positiva** es un factor importante para retenerlos, ya que les hace sentirse como una parte imprescindible de la empresa y los motiva a quedarse.

Cuando el personal con gran talento del que disponemos en la empresa permanece en la misma a largo plazo, tienen la oportunidad de desarrollar nuevas ideas, implementar cambios y contribuir con su experiencia y conocimientos a la mejora continua de la compañía.

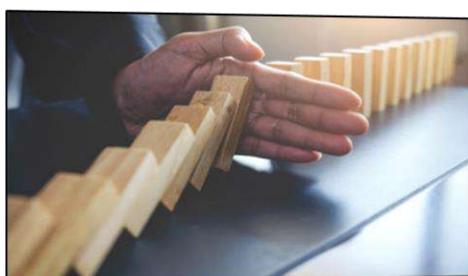
Esto se debe a que se sienten valorados, apreciados y tienen oportunidades de desarrollo profesional, generando así un impacto positivo en los resultados financieros y operativos de la empresa.

3.3.3. ¿Retención o fidelización?

Tras analizar todo lo anterior, sería conveniente diferenciar entre retención y fidelización y que no se utilizase la palabra retener como sinónimo de fidelizar, ya que el éxito y el objetivo del employer branding, a llevar a cabo por un profesional de recursos humanos no es retener, sino fidelizar.

Si buscamos en la RAE cuál es la diferencia entre ambos términos, nos indica lo siguiente:

- **Retener:** “Impedir que algo salga, se mueva, se elimine o desaparezca.”
- **Fidelizar:** “Conseguir de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella.”



VS



*Ilustración 9. – Retención VS Fidelización
Fuente: Internet*

¿ES POSIBLE RETENER EL TALENTO EN TU EMPRESA CON EL EMPLOYER BRANDING?

TRILLEROS SANCHO, ENRIQUE

Página 35 de 64

Haciendo referencia a estas definiciones, el employer branding y una buena gestión del talento ligada a todo el proceso de selección, hace referencia a esos “diferentes modos” en que los empleados quieren pertenecer a la empresa y seguir creciendo en ella.

4. RELACIÓN DEL EMPLOYER BRANDING CON LA GESTIÓN DEL TALENTO

En primer lugar, hemos expuesto dos apartados de forma diferenciada, por un lado, la parte del employer branding, su significado y beneficios; y por otro lado, todo lo que vincula la incorporación de una persona, desde la atracción de la misma hasta su fidelización, que hemos denominado gestión del talento.

❖ **Employer Branding y fidelización del talento:**

Ambas cosas, aunque explicadas por separadas, tienen que tener cabida paralelamente en una empresa. Ya que, si no existe un employer branding, no se llegará a fidelizar al empleado.

Pongamos algunos ejemplos para entenderlo mejor:

- **EMPRESA A:** Ofrece un puesto de trabajo temporal, con unas condiciones salariales muy buenas y un horario de trabajo partido.
- **EMPRESA B:** Ofrece un puesto de trabajo indefinido, con unas condiciones salariales inferiores a las de la EMPRESA A y un horario de jornada intensiva.
- **EMPRESA C:** Ofrece un puesto de trabajo temporal, con unas condiciones salariales iguales a las de la EMPRESA B, pero un horario flexible con posibilidad de conciliar vida familiar y personal.

Estos casos expuestos anteriormente, son ejemplo de la situación actual en la que vivimos. A día de hoy, **es el empleado el que decide donde quiere trabajar**, ya que hay mucha demanda de empresas y diferentes ofertas en cuanto a condiciones económicas, conciliación, carga de trabajo, flexibilidad, etc.

Es por ello, que una empresa no puede competir en ser la mejor en todo, porque siempre habrá otra que ofrezca algo mejor en alguna de sus partes.

Lo que hay que buscar es la **fidelización** de aquellas personas, que gracias al employer branding de la empresa conseguimos la atención por su parte para atraerlas hacia nosotros, y finalmente seleccionamos para poder aprovechar todo su talento de manera interna y seguir creciendo y posicionándonos en el mercado.

Por todo esto, tanto el employer branding, como la gestión del talento (atracción, selección, retención), han de estar unidas y compartir un mismo objetivo común, la fidelización.

Cuando la compañía tiene una **marca empleadora sólida y positiva**, contribuye a la creación de un ambiente laboral en el que los empleados se sientan valorados, respetados y comprometidos con la cultura empresarial; mejorando así la satisfacción, el compromiso y lealtad de los trabajadores, quedándose en la empresa a largo plazo.

Además, este tipo de trabajadores fidelizados, son de gran ayuda, ya que son más propensos a recomendar la empresa a amigos y conocidos, lo que puede ayudar a atraer nuevos talentos.

Por otro lado, si una empresa tiene una **mala reputación** como empleadora, o si los empleados no se sienten valorados o respetados, es más probable que se decidan por buscar una salida y empleo en otra compañía; provocando así un aumento de la rotación de personal, afectando negativamente a la productividad y el éxito de la empresa.

El Employer Branding puede tener una gran influencia en la fidelización de los empleados, ya que puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede aumentar la lealtad y reducir la rotación de personal.

❖ **Employer Branding y Gestión del talento:**

El employer branding está relacionado con la gestión del talento desde el inicio, con la captación del talento hasta la fidelización del mismo.

Ambas partes son importantes para poder tener en nuestra compañía un equipo humano con potencial y talento para poder encaminar a la compañía a obtener los resultados que le aporten el beneficio buscado, siendo la empresa quien facilite la formación necesaria a sus trabajadores para ayudarles en su desarrollo profesional.

Employer Branding y Gestión del talento

Fases



*Ilustración 10. – Relación Employer Branding y Gestión Talento
Elaboración propia*

Donde mejor podemos identificar la fuerza de ambas partes, es en un proceso de selección de personal. Si tuviésemos que desglosar éste en fases, tendríamos:

- Una primera fase (**imagen de marca**) donde la empresa tiene la necesidad de encontrar personal.

Aquí es donde un buen employer branding consigue atraer a posibles candidatos debido a una buena imagen de marca.

- Una segunda (**búsqueda**), donde los candidatos que ya están interesados en la empresa y en la imagen que proyecta, buscan que ésta tenga unos valores similares a los suyos y ofrezca unos beneficios que le resulten llamativos.

Estos pueden ser desde el proyecto de la empresa, responsabilidad del puesto, etc, hasta las propias condiciones laborales del puesto como un horario o salario competitivos.

- En esta tercera fase es donde tiene lugar una negociación bilateral (**entrevista de trabajo**), y la empresa negocia con el candidato las condiciones para el puesto que va a ocupar, dando como resultado la incorporación en la empresa.

En estas tres primeras fases es donde más podemos ver reflejado un buen employer branding que ha cuidado de la imagen que proyecta la empresa y su propuesta de valor hacia futuros candidatos, cuidando también a los trabajadores actuales. Todo ello ha logrado la atracción y posterior captación del talento que buscamos en nuestra compañía.

Esta tarea no es solo responsabilidad del departamento de recursos humanos, sino que tiene que haber una colaboración conjunta entre él y los departamentos de marketing y comunicación, ya que el mayor porcentaje para proyectar una buena imagen de empresa hacia el exterior es labor de estos últimos.

- Una vez conseguido lo anterior, en esta cuarta fase (**acciones internas**), es cuando tenemos que invertir la mayor parte del tiempo en la gestión del personal. Esos candidatos ya seleccionados a los que hay que cuidar y fidelizar.

Aquí es donde el departamento de recursos humanos tiene que llevar a cabo las acciones que hemos citado durante este trabajo, como son los planes de formación y de carrera, reconocimiento, retribuciones ajustadas al puesto de trabajo, entre otras; así como cuidar el clima laboral y a tus empleados para lograr que quieran quedarse en la empresa y desarrollarse en la compañía.

- Ya en la última fase, tendríamos la **evaluación de desempeño** que hemos detallado anteriormente, en la que tanto la empresa como los empleados tienen una reunión en la que se detallan los objetivos alcanzados y que puede hacer la empresa para mejorar la situación del trabajador.

Tanto desde el departamento de recursos humanos como en el resto de áreas, se debe trabajar el employer branding y la gestión de personal para contar con un equipo humano acorde a la estrategia empresarial.

5. APLICACIÓN PRÁCTICA

5.1. Caso de empresa

Como he comentado al inicio de este Trabajo, me he basado en mi experiencia actual en la empresa Manpower para exponer de manera práctica, los planteamientos teóricos y académicos anteriormente expuestos.

En esta segunda parte del trabajo –**aplicación práctica**–, se ilustra con el caso de Manpower, cómo se gestionan los procesos de atracción, selección y retención de talento, y como se llevan a cabo acciones de fidelización del empleado para construir employer branding.

Así mismo, debido al puesto que vengo desempeñando en la organización, solo se me permite aportar **datos cualitativos**, mostrando así todo el proceso de gestión del talento llevado a cabo en la empresa y, detallando al máximo posible las responsabilidades y tareas que tienen una repercusión directa sobre mi puesto.

Manpower es una empresa multinacional líder mundial en estrategia de Talento, ofreciendo soluciones innovadoras para la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Entre sus servicios encontramos la atracción, selección y evaluación de todo tipo de perfiles.

Está muy **enfocada al trabajo temporal** en cuanto a cubrir una rápida demanda de candidatos y es experta en diseñar y ejecutar proyectos de formación y desarrollo.

Ofrece servicios de externalización en el ámbito de los RRHH, soluciones IT y gestión de carreras profesionales y consultoría.

ManpowerGroup en el mundo, se fundó en 1948 en Milwaukee (EEUU). Cuenta con 3.500 oficinas en más de 80 países y un total de 30.000 empleados. Con una facturación de 21 mil millones, ha gestionado las incorporaciones de 3,4 millones de trabajadores.

ManpowerGroup en España, se fundó en 1988. Cuenta con más de 120 oficinas y más de 650 profesionales especializados en el ámbito de los recursos humanos.

En mi caso, yo pertenezco a esta segunda empresa, que es una filial del grupo Manpower.

Llevo a cabo gran parte de la gestión del personal, trabajando como consultor onsite para Amazon, en sus instalaciones del centro logístico de Valladolid,

A continuación, se detalla cómo Manpower gestiona el proceso de atracción y selección de talento, con **especial referencia al centro logístico de Amazon de Valladolid**, siguiendo la estructura y los puntos establecidos en la primera parte del Trabajo.



*Ilustración 11. – Manpower y Amazon
Fuente: Internet*

Como venimos desarrollando a lo largo del Trabajo Fin de Grado, la **primera fase** en la gestión del talento, tiene que ver con el proceso de **atracción (3.1)**. Cabe destacar que Manpower cuenta con una **base de datos** con miles de trabajadores que ya han trabajado en la empresa o que han presentado su candidatura en algún momento, lo que denominamos bolsa de empleo.

Esta base se alimenta con el perfil profesional de cada persona, que deberá ser creado por cada candidato interesado en trabajar con nosotros en cualquiera de nuestras ofertas. Para ello, es necesario que cada posible candidato vaya completando algunos datos de su perfil Manpower, a mayores de adjuntar su curriculum.

En el perfil se indicarán los datos más relevantes que quieran destacar como experiencia, formación, requisitos técnicos, cursos y/o carnets obligatorios, que puedan tener relación con el puesto al que optan.

Los datos de los potenciales candidatos que se inscriben en nuestra web, pasan a formar parte de la bolsa de empleo, que se utiliza cuando se necesita contar con trabajadores cuyo perfil profesional podría llegar a encajar con la oferta de trabajo.

También contamos con un listado actualizado de **trabajadores que ya han estado** en la plantilla con un contrato temporal trabajando en las instalaciones de Amazon, para épocas en la que existe una mayor demanda de pedidos, como Navidad, Semana Santa, los meses de verano, entre otros.

Este listado nos sirve para llamar de nuevo a estas personas que ya han estado anteriormente con nosotros, y que, debido a la subida de volumen estacional, son necesarios para poder llegar a cumplir con los plazos indicados a la hora de adquirir un producto a través de Amazon, ya que tienen mayor facilidad y fluidez en las tareas que una persona que entra completamente nueva.

En relación a las plataformas donde publica sus ofertas de trabajo, tiene varias vertientes para poder llegar al máximo público objetivo:

- ❖ **Página web de Manpower:** dispone de un apartado donde puedes dejar tu CV para que lo guarden en su base de datos, con independencia de que haya una oferta publicada en ese momento o no.
- ❖ **Plataformas de empleo:** publica las ofertas de trabajo en varios portales de empleo para poder dar más visibilidad, ya sean o no de pago. (LinkedIn, InfoJobs; Infoempleo)
- ❖ **Centros logísticos:** publica las ofertas dentro de la fábrica, exponiéndolas en los tablones de anuncios de la misma y mandándolas por correo a la plantilla, por si alguien conociese a una persona que pudiese interesarle.
- ❖ **Redes sociales:** a través de publicaciones y posts en este tipo de medios, se puede llegar a personas que tal vez no estén en búsqueda activa de empleo, pero si abiertos una posible oferta.
- ❖ **Televisión y radio:** Manpower invierte mucha financiación en anuncios tanto en televisión, como en radio y en Internet. Esto genera una imagen de marca y un conocimiento de la propia empresa. Buscando la iniciativa por parte de las personas en conocer Manpower y de esta manera llamar su atención para posibles contactos.

Por otro lado, Manpower cuenta con un **área comercial** que se encarga de la **búsqueda de posibles clientes** a quienes puedan interesarles los servicios que pueda ofrecer Manpower como empresa de trabajo temporal (ETT).

¿ES POSIBLE RETENER EL TALENTO EN TU EMPRESA CON EL EMPLOYER BRANDING?

TRILLEROS SANCHO, ENRIQUE

Página 42 de 64

Centrándonos en este caso en particular, busca **empresas que**, por falta de tiempo, de recursos y/o de personal, **busquen externalizar parte del departamento de recursos humanos**, ya sea para un proyecto interno concreto, o para procesos de selección.

Independientemente de la vía seleccionada, atraen el talento recopilando todas esas solicitudes de personas interesadas en trabajar en Manpower, ya sea por una oferta de trabajo publicada que encaje con su perfil profesional o porque la propia empresa les llama la atención, y les gustaría que los tuviesen en cuenta para futuras vacantes.

Respecto a la segunda fase de la gestión del talento, nos encontramos con el proceso de **reclutamiento y selección (3.2)**.

A la hora de realizar el reclutamiento y la selección de personal, para quedarse con las personas que más se adaptan al perfil buscado, disponemos de varios métodos para llevarlo a cabo:

- **Dinámica de grupo o role play:** esta técnica es la usada normalmente para los candidatos que tengan interés en trabajar en el centro logístico de Amazon en cualquiera de los sitios en los que está presente Manpower.

Dependiendo del tipo de fábrica al que quieran optar, las preguntas, videos y requisitos visualizados en las dinámicas, variarán en base a las peticiones del cliente Amazon.

Debido a las altas peticiones de interesados en trabajar en Amazon, se establecen diferentes franjas horarias para tener cierta flexibilidad y que así puedan apuntarse a la cita que mejor les venga según sus necesidades.

Cuando se agendan la cita, se les envía el enlace de invitación para que puedan unirse a la dinámica en la fecha y hora establecidas.

Una vez iniciada la reunión, nos presentaremos y les mostraremos unos videos explicativos de cómo son las fábricas de Amazon por dentro, y podrán ver el ejemplo de cómo desempeñan las diferentes tareas los trabajadores y sus funciones.

Posteriormente, se pedirá a los candidatos que cuenten sus experiencias laborales relacionadas o no con el mundo de la logística, así como disponibilidad y preferencia de turno (noche, mañana o tarde).

Seguidamente y cómo podemos observar en el Anexo II, en la dinámica hay un role play, en el que se planteará un caso a resolver entre todos ellos con una limitación de tiempo, con el objetivo de valorar si son capaces de obtener una respuesta o no en el tiempo dado, así como su habilidad para trabajar en equipo.

Finalmente, se les dan las instrucciones mostradas en el Anexo III, para que en el caso de ser seleccionados procedan a subir la documentación necesaria para poder contar con ellos.

- **Entrevistas telefónicas:** donde únicamente se mantiene una conversación telefónica con los posibles candidatos, y se realizan una serie de preguntas para concretar el puesto de trabajo ofertado; las condiciones; que el trabajador reúna los requisitos que se solicitan y la disponibilidad del mismo, entre otras cosas.

Esta modalidad se suele poner en práctica con trabajos de corta duración, o con contratos temporales, donde el nivel de desarrollo profesional que se exige es muy bajo y por lo tanto vale con dedicarle este tiempo. Lo que se busca es la inmediatez en cubrir la vacante.

- **Entrevistas presenciales / online:** estas entrevistas se realizan en persona con el candidato o si no fuese posible por desplazamiento, de manera online a través de plataformas como Teams, Zoom y Skype.

Se parte de un guion para poder asegurarnos que cuenta con todos los requisitos que se solicitan para cubrir la vacante a la que se postula.

A mayores, la persona entrevistada nos detalla más sus necesidades, que busca actualmente, como se desenvuelve trabajando en un ámbito laboral, etc.

Los entrevistadores tienen que, tras finalizar este encuentro, decidir si esta persona pasa a otra fase siendo un candidato finalista o si por el contrario, al no cumplir alguno de los requisitos que se necesitan, no tiene el perfil que se está buscando.

Estas entrevistas suponen una parte de tiempo dedicada a la comunicación previa y post a la entrevista con todos los candidatos, la preparación de la

propia entrevista y la duración de la misma. Suelen realizarse para puestos de trabajo más técnicos y con mayor responsabilidad.

Manpower, en caso de que así lo quiera la empresa cliente, para realizar el proceso de selección a otra empresa, o también en su propio caso si es para cubrir un puesto interno, también lleva a cabo pruebas teóricas y prácticas.

- **Test de competencias:** tras completar un test con diversas preguntas y ejemplos, los resultados nos muestran cómo podría ser esa persona que queremos incorporar y cuáles son esas áreas de mejora o sus puntos fuertes (Anexo IV).
- **Test teóricos:** son exámenes o pruebas con varias preguntas y algún ejercicio para poder probar que la persona realmente tiene los conocimientos que afirma tener y que podría desenvolverse desarrollando las funciones del puesto de manera independiente.
- **Pruebas prácticas:** a través de reuniones con varios candidatos para la realización de pruebas prácticas y poder corroborar si las personas que se han apuntado a la oferta saben realizar las funciones que se citan en la misma. Como, por ejemplo, la manipulación de cierta maquinaria específica, manejo de vehículos, etc.

Una vez se han realizado las entrevistas necesarias a la persona a incorporar y/o las pruebas tanto teóricas como prácticas, llega el momento de reclutar a esa persona para incorporarla en la empresa.

Finalmente, llegaríamos al proceso de **retención (3.3)**, el último en la gestión del talento. Manpower es una empresa especializada en la selección y, por tanto, sabe lo difícil que es encontrar a las personas adecuadas para cubrir el puesto de trabajo ofertado.

Es por ello, que presta atención en que la rotación de personal sea la menor posible, facilitando a los trabajadores de la empresa la comodidad y bienestar de diversas maneras.

- ◇ **Planes de formación anual:** en los que se ofertan variedad de cursos online (prevención de riesgos laborales, comunicación, trabajo en equipo, etc) que se pueden realizar sin límite de tiempo, ni de cursos.

- ◇ **Planes de carrera:** en los que se identifican los puestos clave de la compañía para realizar un plan de desarrollo profesional y poder formarles en lo que necesiten para llegar a alcanzar el puesto deseado.
- ◇ **Planes de retribución y compensación:** hay un salario fijo establecido, dependiendo de la categoría que se ocupe en la empresa, y en base al cumplimiento de los objetivos pactados a principio de año con el cliente, se percibe un bonus salarial trimestral. Esta retribución variable se percibe en función de los resultados de toda la compañía, compensando así los centros que puedan haber obtenido peores resultados con los que tengan un éxito de resolución más alto.
- ◇ **Planes de conciliación:** hay posibilidad de teletrabajar cualquier día de la semana, y en periodos en los que el volumen de contrataciones es menor, se pueden realizar las tardes desde casa, en lugar de continuar en el centro logístico u oficina.

Dispones de una tarde libre a la semana, y un horario de trabajo flexible para poder adaptarse a las necesidades personales de cada trabajador.

- ◇ **Comunicación clara y efectiva:** semanalmente se convocan reuniones para analizar los resultados de la semana anterior y conocer entre todos en qué puntos se debe mejorar.

Así mismo, existe una total transparencia en la comunicación de ganancias, en las que se desglosa cómo se obtiene la cantidad variable relativa al cumplimiento de los objetivos pactados con el cliente, indicando qué porcentajes se han llegado o no a cubrir y los motivos.

Al proporcionar estas medidas, influye en que la rotación de personal sea bastante reducida y, poder proporcionar al cliente los mejores servicios en todo momento; ahorrando costes en contratación de nuevo personal.

Tal y como se explicaba al principio del proyecto, en el apartado **2.5.** referente a la **propuesta de valor del empleado (PVE)**; aquí se engloban las tareas que realiza la empresa de cara a sus empleados para atraer, retener y motivar al talento.

Este apartado lo medimos mediante **encuestas de salida** que hacemos llegar a todos los trabajadores cuando finalizan su contrato para conocer qué les gustó de trabajar con nosotros y qué mejorarían.

Así mismo, se les hace un **seguimiento** desde que son contratados, teniendo el día anterior una formación online remunerada (**onboarding**) en el que les detallamos los aspectos más importantes a tener en cuenta, así como las normas de Amazon en cuanto a vestimenta, calzado, etc.

En el almacén, se reproducen canciones actuales que ayudan a los trabajadores a seguir motivados en su puesto de trabajo. Cada cierto tiempo durante el mismo turno, van intercambiando roles para así intentar dominar todos los puestos de trabajo existentes y tener más versatilidad.

Por último, cabe destacar que Manpower ha sido galardonada con el premio a la **mejor trayectoria en RSC en 2018** y que según el ranking de empresas merco, ocupa la **segunda posición en el sector de empresas de trabajo temporal y recursos humanos**.

También ha sido reconocida como una de las compañías más éticas del mundo según el Ethisphere Institute en 2020.

En cuanto al apartado **2. del Trabajo (employer branding)**, cabe destacar que Manpower lleva a cabo de manera interna varias acciones para buscar el bienestar tanto físico como emocional de su plantilla, a través de diferentes **acciones**, como, por ejemplo:

- El día de tu **cumpleaños**, la empresa te otorga el día libre y, a mayores te compensan con una pequeña retribución económica en la nómina de ese mes.

En caso de caer en fin de semana, podrás trasladar ese día de libranza por ser tu cumpleaños, a la fecha que te sea más conveniente.

- Se organizan diferentes **eventos** dentro de la compañía para conoceros entre todas las personas que formamos parte de la empresa y poder ponernos cara unos a otros y llegar a conocernos mejor.
- En la época de **Navidad**, existe la posibilidad de comprar cuantas participaciones quieras del número que se haya decidido escoger ese año para probar suerte en la lotería de Navidad.

- Cada cierto tiempo se organizan **comidas y/o desayunos** con otros departamentos y compañeros que están destinados en otros proyectos con otros clientes e incluso dentro del mismo cliente, pero en otra rama de su negocio.
- Tienes determinadas ventajas por formar parte de la compañía Manpower, como **descuentos** en algunos productos y servicios de las empresas clientes que trabajan con nosotros.

Por ejemplo, si quieres organizar un evento con familiares o amigos, una vez proporcionas unas indicaciones mínimas (aforo, precio, etc), Manpower se encarga de encontrar el lugar idóneo para celebrarlo.

Así mismo, si se necesitase personal para el cuidado de los hijos, para el servicio de las bebidas y comidas, o para la limpieza del lugar en el que se haya llevado a cabo la celebración, Manpower gestiona la contratación de esas personas; obteniendo así una **doble ganancia**, ya que, por un lado, generaría empleo y, por otro, satisface las necesidades de sus trabajadores.

- Debido a la multitud de oficinas de las que dispone Manpower, existe la posibilidad de **moverse geográficamente** sin tener que cambiar de proyecto ni cliente.
- Se ofrece **teletrabajo** siempre que lo necesites, siendo obligatoria la asistencia al lugar de trabajo en el que estemos al menos un par de días a la semana.

A mayores, se disfruta de **una tarde libre a la semana**, a elegir, reduciendo el horario de salida de ese día a las 14:00 horas.

Existe una **amplia flexibilidad horaria**, teniendo entre las 8:00 y las 10:00 para poder llegar, mientras que, a final de mes, hayas cumplido con tus horas mensuales pactadas.

- Manpower ofrece también **sesiones gratuitas para necesidades personales** como fisioterapeutas, masajistas, psicólogos, dentistas, entre otros profesionales.

6. CONCLUSIONES

Respondiendo a la pregunta inicial que tiene como título este proyecto (“¿Es posible retener el talento en tu empresa con el Employer Branding?”); podemos concluir que, tras lo analizado y explicado a lo largo del trabajo, **sí** lo es.

El **employer branding** se refiere a la imagen o reputación que una empresa proyecta a sus empleados actuales, potenciales empleados y al público en general como empleador; cuyo objetivo es construir y mantener una imagen positiva y atractiva de la empresa como empleador, lo que ayudará en todas las fases de la gestión del talento desarrolladas anteriormente (atracción, reclutamiento, selección, retención).

Al contar con una **buena estrategia** de employer branding podemos conseguir una **mayor y mejor retención del talento** a través de diferentes acciones que son llevadas a cabo por la compañía.

Al crear un ambiente de trabajo atractivo, se mejora la satisfacción laboral de los empleados existentes en la organización. Un **ambiente laboral agradable y motivador** sumado a los diferentes factores como **planes de carrera, formación, retribución y compensación** adecuados, **influyen** positivamente en la **satisfacción laboral del empleado**.

Teniendo una buena marca de empleador o imagen de marca, nos facilita la tarea de atraer talento con habilidades y experiencias específicas, que estén interesados en trabajar en la empresa debido a su imagen positiva y reputación. Esto se traduce en una **reducción en los costes y tiempo** de búsqueda de nuevos empleados y, a su vez, mejora la calidad de los candidatos que se presentan para los puestos vacantes.

Siendo conocedores de que, al final una misma empresa no puede llegar a competir para lograr ser la mejor en todos sus ámbitos, ya que siempre habrá otra que ofrezca algo mejor en alguna de sus partes; lo que debemos **buscar** es la **fidelización** de aquellas personas, que gracias al employer branding de la empresa conseguimos la atención por su parte para atraerlas hacia nosotros, y finalmente seleccionamos para poder **aprovechar** todo su **talento** de manera interna y **seguir creciendo** y posicionándonos **en el mercado**.

Por todo esto, **tanto el employer branding, como la gestión del talento** (atracción, selección, retención), **han de estar unidas y compartir un mismo objetivo común, la fidelización**.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Gimeno, T. (2016, 23 junio). *5 empresas famosas por sus buenas prácticas de Employer Branding y qué aprender de ellas*. Talent Clue. (<https://bit.ly/42JVdNm>)
- R.A.E. (s. f.). *retener*. *Diccionario de la lengua española*. (<https://bit.ly/3NXe90B>)
- R.A.E. (n.d.). *fidelizar*. *Diccionario de la lengua española*. (<https://bit.ly/3O4Cu4M>)
- *El VIII Premio Factor Humà Mercè Sala recae en Affinity Petcare*. (2016, Mayo 13). Equipos&Talento. (<https://bit.ly/41t7puo>)
- Raposo, P. T. (2022, Junio 29). *Employer Branding en Mercadona*. (<https://bit.ly/3pszAMN>)
- Marcos, S. & Ustarroz L. (2015, Junio 15). *El modelo de recompensa total: unamos las piezas del puzle de la retribución*. RRHH Digital. (<https://bit.ly/3VU26TE>)
- Aguado, M. & Jiménez, A. (2017) *Empresas que dejan huella. Employer branding en una sociedad conectada*. Editorial Almuzara.
- Rodríguez Tarodo, A., Blasco López, M. F. & Recuero Virto, N. (2018, Abril 18). *Employer branding: atraer y comprometer el talento en cinco pasos*. RRHHDigital. (<https://bit.ly/3I5ahGZ>)
- Hernández, M. A., & Jiménez, A. (2009). *Employer branding: la gestión de la marca para atraer y retener el talento*. Editorial Almuzara.
- Sodexo. (2021). *Cómo los beneficios a empleados te pueden ayudar a construir tu propuesta de valor al empleado*. (<https://bit.ly/3LX3BMf>)
- Mosley, R. (2017). *Employer Branding For Dummies*. Editorial Universum
- Minchington, B. (2010). *Employer Brand Leadership: A Global Perspective*.
- Barrow, S. & Ambler, T. (2021). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Editorial New Publisher

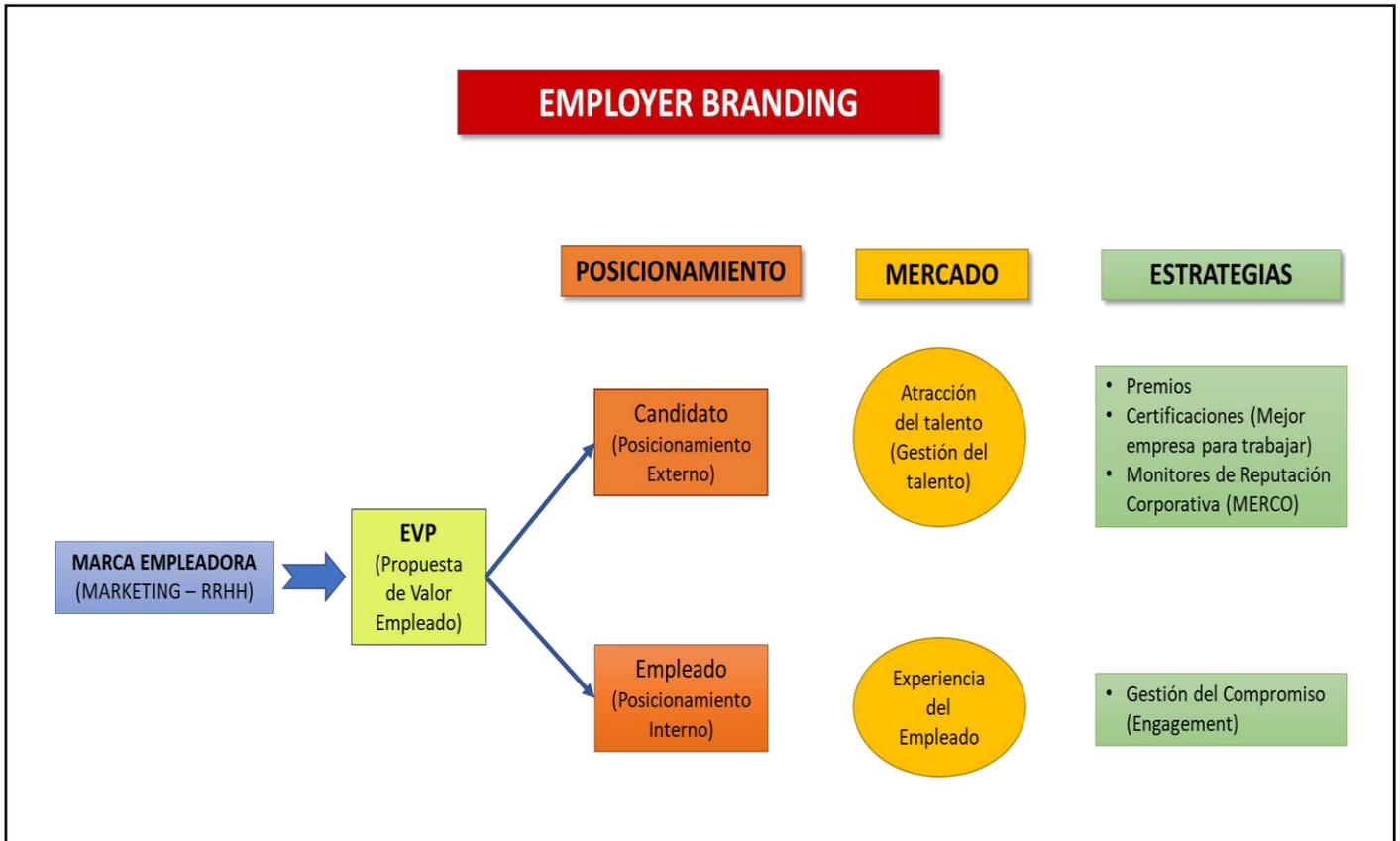
- Das, M. (2022, May 3). *Employer Branding: el arma secreta para ganar la Guerra por el Talento*. Thinking for Innovation. (<https://bit.ly/44QISCw>)
- Caballero Pérez, M. I. & López Cárdenas, S. (2020). *La Importancia del Employer Branding*. (<https://bit.ly/3nN9FPB>)
- Higo. (2022, Junio 15). *Employer branding: ¿Qué es y cuáles son sus elementos?* (<https://bit.ly/454hhOq>)
- S, J., & S, J. (2023). *Employer Branding: ¿Qué es y cómo puede ayudar a tu empresa?* Economía3. (<https://bit.ly/42t1IU9>)
- Aparici, I. (2023). *Ideas para diseñar una propuesta de valor del empleado*. Sesame HR. (<https://bit.ly/3LZUhHH>)
- Botey, P. (2022). *Las 4 P del marketing: qué son, cuáles son y para qué sirven*. InboundCycle. (<https://bit.ly/2oPMnG7>)
- Alonso, L. (2022, May 23). *Las 4 P's del marketing mix: historia, variantes y evolución*. Marketing 4 Ecommerce. (<https://bit.ly/2MSZYLY>)
- Gabaldón, M. G. (2015, Octubre 20). *¿Qué es el SEO? Posicionamiento interno y externo*. Servicities Blog. (<https://bit.ly/3nUOStk>)
- Acosta, M. (2022, Septiembre 23). *Diferencias entre posicionamiento interno y externo*. (<https://bit.ly/3BiskFT>)
- Sesame HR. (2023, Abril 12). *Experiencia del empleado en la empresa. Guía estratégica*. (<https://bit.ly/3VVmBPO>)
- Fundación Aon España. (2020, Octubre 21). *Premios RSC 2018 - Fundación Aon España*. (<https://bit.ly/3BkRLa2>)
- Manpower. *Expertos en el mercado laboral a tu alcance*. (<https://bit.ly/3l3bDIQ>)
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa *Qué es Merco*. (n.d.) (<https://bit.ly/42LSAEEd>)
- Santos, D. (2023, Marzo 28). *Qué es el engagement, cómo se mide y ejemplos exitosos*. HubSpot. (<https://bit.ly/3O2vFRd>)

- Mafra, É. (2021). *Engagement: guía completa del concepto y por qué es clave en tu Marketing*. Rock Content. (<https://bit.ly/2MYLkzf>)
- Manpower. (2020, Febrero 26) *ManpowerGroup, más de diez años siendo reconocida “Compañía más Ética del mundo”*. (<https://bit.ly/42KpLrU>)
- Beamery Team (2022, Octubre 6). *How HR Teams Win With Talent Marketplaces*. (<https://bit.ly/3ppiK1c>)
- Arellano, C. (2023, Abril 11). *¿Malas reseñas? Mejora la experiencia del candidato*. Pandapé. (<https://bit.ly/3px511U>)
- Cofide (2022, Agosto 1). *Atracción de talento: qué es y cómo implementarla*. (<https://bit.ly/3pvCpge>)
- Latam, T. (2022). *Atracción de talento: qué es, su importancia y cómo hacerlo*. TOTVS. (<https://bit.ly/3Bf6aEF>)
- Employer Branding Lab (2023). *Employer Branding: Guía Definitiva para atraer y fidelizar el talento en 2023*. (<https://bit.ly/45Lfl8q>)
- Evans, R. (2016). *The Talent Magnet: Employer Branding & Recruitment Marketing Strategies to Attract Millennial Talent*
- Rodríguez Tarodo, A., Blasco López, M. F. & Recuero Virto, N. (2018). *Atraer y comprometer el talento en 5 pasos*. Editorial Pearson Educación
- Miller M. (2018). *Talent Magnet: How to Attract and Keep the Best*. Editorial Berrett-Koehler Publishers
- Miller M. (2019). *Win the Heart: How to Create a Culture of Full Engagement*. Editorial Berrett-Koehler Publishers
- Gehrels, S. (2019). *Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent*. Editorial Emerald Publishing Limited
- Pomares, A. (2015). *Conectar Talento, Proyectar Eficacias*. Editorial Bresca
- Salas, X. (2021). *Introducción práctica de Employer Branding*.
- Balkin D., Cardy R. & Gómez-Mejía, L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall.

- Blasco López M. F., Fernández Lores S. & Rodríguez Tarodo A. (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. Universia Business Review
- Gavilan, D., Avelló, M. & Fernández Lores, S. (2013). *Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*. ESIC
- Luna Arocas, R. (2017). *Gestión del talento: De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)*. Editorial Ediciones Pirámide
- Salas, X. (2021). *Manual para el desarrollo de Employer Branding*
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Editorial Kogan Page Publishing, London
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. Organizational Behavior and Human Decision Processes
- Collett, A. (2014). *Four Key Steps to a Great Employee Value Proposition*.
- Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., & Blasco, F. (2014). *18 años de Employer Branding hacia una definición más precisa*. ESIC
- King, C., & Grace, D. (2008). *Building and measuring employeebased brand equity*. European Journal of Marketing
- Lagunas, K. (2014). *Understanding the Impact of Employer Brand*
- Minchington, B. (2006). *Your Employer brand-attract, engage, retain*. Collective Learning Australia
- Montes Adalid, G. M. (2020). *Employer Branding digital y la atracción y retención del talento*. Revista Internacional de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo

8. ANEXOS

8.1. Anexo I – Propuesta de valor del empleado



¿ES POSIBLE RETENER EL TALENTO EN TU EMPRESA CON EL EMPLOYER BRANDING?

TRILLEROS SANCHO, ENRIQUE

Página 55 de 64

8.2. Anexo II – Dinámica grupal

POR UN MOMENTO IMAGINA...

Que estéis navegando en un barco, a lo lejos veis una isla a que queréis llegar, para lograrlo debéis deshaceros de 7 de los 10 objetos que lleváis en el barco.

Las características de la isla las desconocemos; puede haber vegetación o no; puede haber agua potable o no; sólo se sabe que la isla no está habitada por otras personas; puede haber animales o no.

A los sesenta días justos una comisión de rescate devolverá al tripulante y a los tres objetos que conservó, a su ambiente de siempre.



¡Elige tus provisiones!

Piensa de manera inteligente lo que te llevarás...



- Un contenedor con bidones llenos de sesenta litros de agua potable.



- Un baúl con recuerdos personales: por ejemplo, fotografías de familia, cartas de amor, cuadernos de la escuela primaria, regalos especiales recibidos en fechas importantes



- Un contenedor con sesenta latas de conserva de un kilo cada una; veinte latas son de frutas, veinte de verduras y veinte de carnes



- Una pistola automática con sesenta cargadores de 24 balas cada uno.



- Una valija con ciento cincuenta millones de dólares en efectivo.



-Un botiquín de primeros auxilios con remedios.



-Una caja que contiene objetos sagrados diversos



-Un set de supervivencia que contiene cuchillo, pinzas, alicate, destornillador, martillo, clavos, brújula, fósforos, encendedor, aguja, hilo, anzuelos, hilo de pesca, tijeras, etc.



-Una caja con una radiograbadora y cintas con la música favorita del tripulante. La radio funciona como receptor y de ninguna manera como emisor.

8.3. Anexo III – Instrucciones documentación



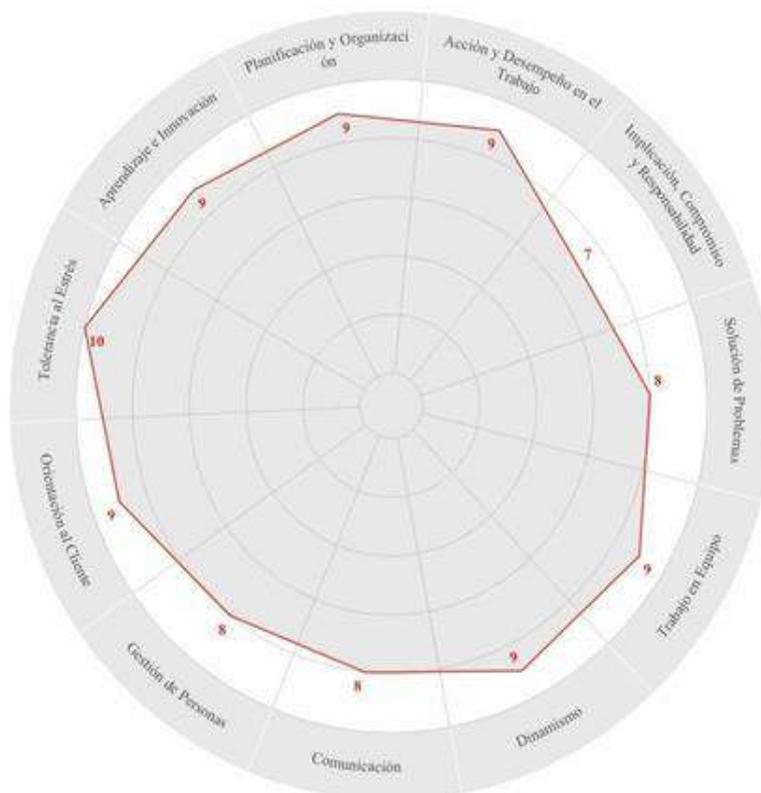
REQUISITOS

para continuar con tu candidatura: En caso de haber superado el proceso de selección, recibirás un correo como el que sigue:

- Estimado/a Candidato;
- Siguiendo con el proceso para trabajar en Amazon, te invitamos a aportar la documentación necesaria para tu contratación a través de este enlace
- Para crear tu ficha de empleabilidad será obligatorio adjuntar los siguientes documentos:
 - 1. DNI/NIE vigente por ambas caras
 - 2. Número de la seguridad social (Informe vida laboral, nómina, contrato, certificado titularidad seguridad social.)
 - 3. Número cuenta bancaria. (captura de pantalla donde se observe que eres el titular de la cuenta. Ej.: Foto cuenta banca online donde consta el titular y número)
 - 4. Foto al frente, de pecho hacia arriba sobre fondo blanco liso.
- Si tienes dudas de cómo hacer el proceso te dejamos un video explicativo

8.4. Anexo IV – Test de competencias

1 | RESULTADOS GLOBALES



INTRODUCCIÓN

Este cuestionario nos proporciona información útil para identificar y explorar las fortalezas y áreas de desarrollo del candidato respecto al puesto.

Este informe muestra los resultados por competencia según los siguientes niveles (Por debajo del promedio, Promedio, Por encima del promedio y Superior al Promedio), así como una descripción de lo que cada una de las competencias. Si previamente definimos el nivel deseado de las competencias podemos obtener un informe con esta comparación. Esta información es útil para identificar y explorar las fortalezas y áreas de desarrollo basadas en los resultados del cuestionario.

El test de Competencias Laborales mide 11 competencias a través de preguntas sobre los comportamientos habituales en el entorno laboral y para los que el candidato indica la frecuencia con la que realiza dichos comportamientos. Los resultados se muestran en una escala de 1 a 10, gracias a la comparación de las puntuaciones obtenidas por el candidato con un grupo de referencia con características similares o grupo normativo (ver Anexo: Norma). De esta manera, cada competencia puede ser agrupada en alguno de los niveles que definen las fortalezas y/o áreas de desarrollo del candidato evaluado. La fiabilidad de las puntuaciones dependerá del nivel de deseabilidad social/honestidad del candidato a la hora de contestar el cuestionario.

Esta norma es adecuada para puestos que no impliquen gestión de personas.

RESULTADOS

1-3 Por debajo del promedio:

El candidato está por debajo del nivel promedio del grupo de comparación.

4-6 Promedio:

El nivel del candidato es cercano al nivel promedio del grupo de comparación.

7-8 Por encima del promedio:

El candidato se encuentra en un nivel ligeramente superior al nivel promedio del grupo de comparación.

9-10 Superior al promedio:

El candidato supera el nivel promedio del grupo de comparación.

2 | COMPETENCIAS

Planificación y Organización



Casi siempre asignas los recursos laborales de manera eficaz. Gestionas muy bien prioridades y plazos. Es muy probable que seas muy metódico, organices actividades laborales de manera eficaz, y lleve a cabo tareas de manera simultánea. Estableces objetivos a medio y largo plazo, y desarrolla planes de actuación para alcanzarlos.

Acción y Desempeño en el Trabajo



Casi siempre demuestras capacidad para trabajar de manera independiente y adaptarte a los cambios. Es muy probable que establezcas objetivos concretos que guíen tu trabajo. Distribuyes de manera competente los recursos disponibles para lograr el rendimiento y resultados necesarios. Solucionas fácilmente problemas o dificultades de manera independiente. Es muy probable que dispongas de sistemas de control para medir la efectividad y la calidad del trabajo.

Implicación, Compromiso y Responsabilidad



A menudo puedes cumplir con los plazos de entrega y asumir determinadas responsabilidades. Por lo general, te muestras comprometido con el trabajo. A menudo te centras en completar las tareas y, por lo general, no descansas mientras quede trabajo por finalizar. Es posible que resuelva errores o te responsabilices de ellos.

Solución de Problemas



Resuelves problemas de manera eficaz. Por lo general, puedes identificar la causa de los problemas, encontrar las soluciones adecuadas, y abordar los problemas de manera activa. En situaciones críticas, a menudo tomas decisiones, y asumes tu responsabilidad. Suelen encontrar soluciones alternativas, incluso ante los problemas más complejos e inesperados.

Trabajo en Equipo



Coordinas y cooperas con los demás de manera muy efectiva, apoyando la integración de los miembros del equipo. Aunque puedas no estar de acuerdo con la decisión final del equipo, proporcionarás el apoyo necesario para llegar a un acuerdo. Propones reuniones para debatir sobre los problemas o dificultades planteadas por los miembros del equipo.

Dinamismo



Muy optimista en el trabajo y con mucha confianza en tus propias habilidades. Como tal, demuestras un alto grado de superación personal mediante el esfuerzo y el aprendizaje continuo. Casi siempre muestras niveles de energía y motivación en el trabajo, y a menudo tomas la iniciativa para proponer soluciones que podrían ser beneficiosas para el propio trabajo o la organización.

Comunicación



Por lo general, puedes expresar ideas o comentarios a tus compañeros, superiores y clientes de manera coherente y articulada. A menudo adaptas la comunicación al público objetivo (por ejemplo, informar, persuadir, vender, formar, etc.). Tienes mucha capacidad para influir en las personas. Por lo general, empatizas y escuchas a los demás para comprender sus problemas.

Gestión de Personas



A menudo muestra capacidad para coordinar personas, fomentar el desarrollo profesional de su equipo y que estos sigan objetivos definidos. Es bueno identificando las áreas de desarrollo de su equipo y estableciendo planes de formación apropiados. Mostrará tendencia a hacer planes con anticipación al determinar el trabajo que debe realizar cada miembro de su equipo.

Orientación al Cliente



Siempre estableces y mantienes buenas relaciones con clientes, garantizando que tengan un alto grado de satisfacción. Te muestras muy eficaz identificando nuevas oportunidades de negocio, y evaluando el mercado actual. Mantienes a los clientes informados en todo momento sobre los desarrollos, avances y asuntos que les conciernen. Implementas técnicas eficaces para atraer nuevos clientes y establecer su fidelización.

Tolerancia al Estrés



Casi siempre mantienes el nivel de rendimiento durante períodos de presión y frustración. Mantienes la calma en situaciones de estrés, y no dejas que las emociones se interpongan en su trabajo. Es muy probable que propongas soluciones eficaces a los problemas aun enfrentándose a situaciones adversas.

Aprendizaje e Innovación



Tienes mucha capacidad para asimilar rápidamente información nueva o desconocida, conceptos y procedimientos novedosos. Casi siempre puede aprovechar la formación o aplicar los conocimientos recién adquiridos. Incluso cuando la situación no lo exige, es muy probable que propongas ideas creativas e innovadoras para mejorar tu propio trabajo o el de los demás. Te interesan mucho los nuevos enfoques o nuevas formas de hacer las cosas, que luego son probados.

Deseabilidad Social

Mide el nivel de sinceridad de una persona cuando se trata de responder al cuestionario, si las respuestas reflejan la personalidad y las preferencias de la persona, o si se han dado para intentar respaldar la imagen que la persona que transmitir.

3 | ÁREAS DE INTERÉS

Fortalezas de Alto Potencial		Fortalezas en Desarrollo	
	Puntuación		Puntuación
 Planificación y Organización	9	 Implicación, Compromiso y Responsabilidad	7
 Acción y Desempeño en el Trabajo	9	 Solución de Problemas	8
 Trabajo en Equipo	9	 Comunicación	8
 Dinamismo	9	 Gestión de Personas	8
 Orientación al Cliente	9		
 Tolerancia al Estrés	10		
 Aprendizaje e Innovación	9		

4 | APÉNDICE

 Organización y Planificación <p>Se refiere a la capacidad para administrar eficazmente los recursos disponibles, prioridades y tiempos con el fin de alcanzar objetivos concretos.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Capacidad de Planificación y Organización * Planificación Estratégica 	 Acción y Desempeño en el Trabajo <p>Hace referencia a la capacidad para llevar a cabo eficazmente acciones específicas ante situaciones adversas, de forma activa, independiente, responsable y bajo distintos ambientes laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> * Adaptación al cambio * Autonomía * Orientación al Resultados * Preocupación por la calidad 	 Implicación, Compromiso y Responsabilidad <p>Hace referencia a la capacidad de trabajar de forma constante, asumiendo las responsabilidades adquiridas, cumpliendo plazos temporales establecidos, así como mostrar una total disposición e importancia hacia el trabajo que realiza.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Implicación, Compromiso y Responsabilidad
 Solución de Problemas <p>Capacidad para actuar eficazmente ante situaciones problemáticas, identificado las causas <u>de los problema</u> y aplicando las medidas oportunas para solventarlos o minimizar su impacto, teniendo en cuenta el coste de las mismas.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Solución y Análisis de Problemas * Toma de Decisiones 	 Trabajo en Equipo <p>Capacidad para trabajar con otras personas, tanto compañeros como supervisores y subordinados, de manera coordinada y cooperativa con el fin de alcanzar objetivos individuales y colectivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Visión de Equipo * Manejo de Conflictos * Participación Activa 	 Dinamismo <p>Capacidad de manifestar una actitud optimista y de confianza en relación a sus propias capacidades y la de los demás, buscando continuamente la superación y mejora mediante el esfuerzo y el aprendizaje continuo.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Motivación, Optimismo y Energía * Iniciativa



Comunicación

Capacidad de expresar de forma clara y comprensible a colaboradores, superiores y/o clientes reflexiones, opiniones o ideas, seleccionando los mensajes adecuados y teniendo en cuenta los objetivos que desea alcanzar y los interlocutores a quienes se dirige.

- * Comunicación Efectiva (Adecuación y Precisión)
- * Capacidad de Persuasión
- * Empatía



Gestión de Personas

Capacidad para liderar grupos, coordinar personas y recursos, fomentar el desarrollo profesional y dirigir a otros en la consecución de objetivos claros.

- * Desarrollo de Personas
- * Dirección de Personas



Orientación al Cliente

Supone establecer y mantener una relación adecuada con los clientes, solucionando problemas y anticipando nuevas necesidades, garantizando una alta satisfacción del mismo. Evalúa también la capacidad de analizar los problemas del negocio desde un punto de vista amplio que permita encontrar nuevas líneas de actuación beneficiosas para la organización

- * Servicio al Cliente
- * Desarrollo de Oportunidades de Negocio



Tolerancia al Estrés

Se refiere a la capacidad para mantener el rendimiento o eficacia ante una situación de frustración o de estrés.

- * Trabajo bajo Presión
- * Tolerancia a la Frustración



Aprendizaje e Innovación

Supone el interés y facilidad por aprender y poner en práctica nuevos enfoques o formas de hacer las cosas, con el fin de mejorar el rendimiento en el puesto.

- * Aprendizaje e Innovación

8.5. Anexo V – Informe prueba de idiomas

1 | INTRODUCCIÓN

Este informe proporciona una visión global del nivel de competencia lingüística del evaluado/a en el idioma objeto de la evaluación. El test de idioma del que es resultado evalúa tanto comprensión oral como escrita en ese idioma.

Así, el presente informe muestra tanto el nivel global de competencia lingüística así como el nivel en cada uno de esas áreas, es decir, en comprensión escrita y comprensión oral. Estos resultados se presentan como niveles de dominio del idioma que van desde completamente principiante a bilingüe.

Es importante recordar que la información contenida en este informe no debería utilizarse de manera aislada en la toma de decisiones, sino que deberían considerarse junto a otros métodos de evaluación (CV, entrevista,...).

Los resultados descritos en este informe tienen una validez media de 12 a 18 meses y deben ser tratados confidencialmente. En caso que el candidato/a pase por importantes cambios vitales o laborales (incluidos formación o estancia en países nativos) que puedan afectar en su nivel de competencia en el idioma, recomendamos que se administre de nuevo el test.

2 | RESULTADOS

General



4.0 - Avanzado

La comunicación es buena en la mayoría de los ámbitos, el vocabulario extenso, se dominan las estructuras gramaticales.

Escrito



4.0 - Avanzado

Puede utilizar estructuras extranjeras como una persona de lengua materna. Puede comprender cartas, notas de servicio e informes profesionales.

Oral



4.0 - Avanzado

Puede comprender conferencias, reuniones, coloquios. Puede expresar con precisión ideas y opiniones y presentar informes. Puede negociar y tratar diversos asuntos por teléfono.

Estos resultados equivalen a:

TOEIC 945 ALTE / MERL C1

3 | COMPETENCIAS LINGÜÍSTICAS

A continuación se muestra un grupo de 11 competencias profesionales en las que es importante el dominio del idioma y el nivel de competencia alcanzado por el candidato en función de los resultados obtenidos en este test:

Dar la bienvenida a visitantes

Tomar la iniciativa en conversaciones con el objetivo de liderar la conversación

Participar en reuniones, entrevistas individuales y grupos de trabajo

Dirigir reuniones e integrarse en grupos de trabajo multiculturales

Mantener relaciones de negocio o con clientes

Utilizar expresiones idiomáticas y comprender las diferencias culturales

Participar en conversaciones sociales y profesionales (con proveedores, colegas, clientes)

Utilizar expresiones idiomáticas y comprender las diferencias culturales

Leer documentos profesionales (emails, memorandos, informes, contratos)

Leer y conocer cómo resumir documentos

Instrucciones, directivas (instrucciones de seguridad, manuales de mantenimiento, etc.)

Redactar instrucciones u órdenes de manera precisa y autónoma

Comunicarse por teléfono

Comunicarse por teléfono sobre temas desconocidos o poco conocidos o fuera del contexto habitual

Hacer presentaciones o discursos

Mostrar autonomía en la realización de presentaciones

Negociar

Negociar de manera efectiva (dominar el lenguaje arropiado, defender el punto de vista propio)

Dar explicaciones y detalles técnicos

Realizar presentaciones técnicas delante de grupos numerosos

Redactar documentos profesionales (emails, memorandos, informes, contratos)

Redactar documentos con precisión para el uso de terceros

4 | ÁREAS DE MEJORA

En caso que el candidato/a desee mejorar su nivel en el idioma, es recomendable que se centre en las siguientes áreas:

Apologizing | Expressions for letters/emails | Idioms | Indirect questions | Modality | Modals: was/were able to | Prepositions | Prepositions/place