



d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

LA REPUTACIÓN INFLUYE EN LA CAPACIDAD DE ATRACCIÓN DE TALENTO

Septiembre 2016

En colaboración con:



Índice

Introducción	3
El contexto	4
El reto para la gestión del talento	5
La investigación	6
Los resultados	9
Equipo de especialistas	10





Introducción

La batalla por el talento ya se ha desatado¹. Como se preveía, una cierta reactivación del mercado laboral ha propiciado que cada vez más compañías se preocupen por algo que, durante los años más arduos de la recesión económica, parecía asegurado. Esta preocupación no es otra que la de **mostrarse como la opción más atractiva en la que desarrollar una carrera profesional** ante unos candidatos que, ahora, ya pueden volver a elegir.

El 54% de los trabajadores están buscando actualmente un cambio de trabajo, y el 40% de los directores de RR.HH. esperan una rotación voluntaria más elevada de lo normal en los meses que vienen.

De entre todos los factores que pesan en estos hechos, muchos de ellos tienen que ver con aspectos intangibles.

El capitalismo en su vertiente más industrial está dejando paso al 'talentismo', como acertadamente señaló Juan Carlos Cubeiro² ya en 2012. Los profesionales ya no buscan un puesto de trabajo, buscan una aventura que merezca la pena ser vivida.

Las compañías tienen un gran reto en este aspecto: sólo podrán conseguir objetivos realmente elevados si logran enamorar al talento para atraer y mantener a los mejores.

¹ <http://www.manpowergroup.es/Estudio-ManpowerGroup-sobre-Escasez-de-Talento-2015>

² Head of Talent de ManpowerGroup y CEO de Right Management



El contexto

Existen, al menos, **tres factores de gran relevancia** que están obligando a los profesionales del Talento a replantearse algunos aspectos de su labor.

El primer elemento que lo ha cambiado todo son **los millennials y sus contagiosos valores**. Se trata de la generación nacida entre 1980 y 1999 que, para el año 2025 (según Forbes³) representará el 70 % de toda la fuerza laboral en el mundo.

Estos jóvenes profesionales **tienen unas prioridades distintas**. Priman su vida personal sobre la profesional. No conciben la idea de pasar toda su vida laboral en la misma empresa y necesitan una aventura a su altura, una digna de ser vivida. Y, para colmo, desean invertir sus mejores años y esfuerzos en una actividad en la que, aparte de desarrollarse personalmente, contribuyan a cambiar el mundo para mejor.

La verdad es que, atendiendo a esta radiografía del profesional *millennial*, nos damos cuenta de **que casi todos lo somos, al menos de espíritu**. No sabemos qué fue antes, si el huevo (la sociedad ha hecho millennials a los *millennials*) o la gallina (los *millennials* han hecho *millennial* a la sociedad); lo que está claro es que los valores que caracterizan a esta generación imperan actualmente en el mundo.

En segundo lugar, observamos que las personas, independientemente del rol que estemos adoptando, **tenemos el cerebro configurado para pensar y actuar como un consumidor**.

No es algo bueno ni malo *per se*; simplemente, es. Los menores de 35 años, que han crecido en un ambiente dominado por el consumismo, toman sus decisiones de empleabilidad como si fueran decisiones de compra. Esto es: **no me iría a trabajar para una empresa a la que no le compraría un producto**.

Esta realidad tiene, además, dos componentes. Por un lado, existe un vector relacionado con las creencias y con los valores: es probable que un candidato que no quiere comprar unas zapatillas a una marca porque sospecha que han sido fabricadas por niños no quiera, tampoco, pasar a formar parte de la plantilla de esa compañía. Por otro lado, existe un condicionante relacionado con la “experiencia de cliente”, por el cual **un candidato exige de un empleador el mismo trato que le dispensaría una marca que está deseando complacerle**. Por poner un ejemplo: como consumidores no entenderíamos que nuestras necesidades no fueran lo

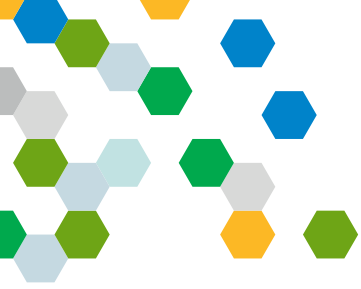
más importante para una marca. Lo mismo empieza a ocurrir dentro de las compañías con sus empleados y con los mejores candidatos.

El tercer factor que entra en juego es la **“Transformación Digital”**. Se trata de una revolución impulsada por la tecnología pero que, en realidad, donde ha provocado sus mayores efectos ha sido en algo tan poco tecnológico como es nuestra mente.

Gracias a la tecnología nos hemos convertido en unos seres empoderados, acostumbrados a proveer y a recibir *feedback* inmediato, a participar en la toma de decisiones, a comunicarnos instantáneamente con quien queramos, a compartir conocimiento; a, en definitiva, participar de una sociedad de acceso democrático a la información y a la comunicación. Podemos afirmar que **la “Transformación Digital” ha sido, en realidad, una transformación social o cultural**, porque, si mañana toda la tecnología desapareciera de un plumazo, nosotros no volveríamos a ser los mismos que antes de la revolución tecnológica. Hemos cambiado.

³<http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/09/04/why-you-cant-ignore-millennials/#4b8581c16c65>

Nos hemos convertido en unos seres empoderados, acostumbrados a proveer y a recibir feedback inmediato, a participar en la toma de decisiones, a comunicarnos instantáneamente



El reto para la gestión del talento

Uno de los principales problemas que experimentan las compañías a la hora de seducir a los candidatos radica en que **la mayoría de las empresas se centran, todavía hoy, en vender y medir aspectos que tienen que ver con la parte más tangible y áspera de su oferta**: qué condiciones ofrecen, qué plan de carrera, qué jerarquía, qué formación, etc. Es decir, dentro del conocido esquema de Simon Sinek⁴ dan respuesta al “*What*” y al “*How*”. **Sin embargo, estos dos elementos no pueden generar (ni explicar) por sí solos la capacidad de atracción** y de fidelización del talento hoy en día porque estamos dejando fuera de consideración un factor clave: el “*Why*”.

La mayoría de las empresas se centran, todavía hoy, en vender y medir aspectos que tienen que ver con la parte más tangible y áspera de su oferta

¿Por qué debería decidir pasar mis mejores años aquí? ¿Por qué entregar mi talento a esta causa? ¿En qué otro sitio más inspirador podría estar? ¿Estoy contribuyendo a mejorar el mundo? ¿Es esta una opción a mi altura? ¿Viviré aquí una aventura que me emocione y que saque lo mejor de mí?

Como hemos podido escuchar de varios profesionales de los recursos humanos con los que tratamos habitualmente, este tipo de cuestiones, relacionadas con el “por qué” y no tanto con el “qué” o el “cómo” no tenían una forma efectiva de ser medidas en la actualidad. Estos asuntos no se pueden medir en las encuestas de clima que, aunque totalmente necesarias, **miden solamente una parte de los elementos que determinan si una compañía es o no** atractiva para el talento.

⁴ https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

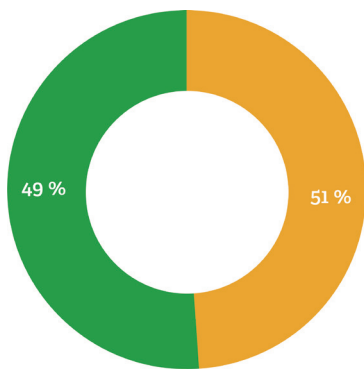


La investigación

Para **medir el componente reputacional de la “marca-empleadora”** de las compañías (el “*employer brand*”) se han realizado **465 entrevistas** online a una muestra representativa de españoles que actualmente trabajan, que buscan empleo o que son estudiantes (se descarta la población inactiva y que no busca empleo) (Figura 1).

Figura 1. Ficha técnica del estudio

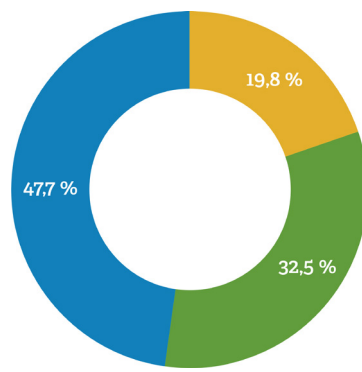
Sexo



■ Hombres ■ Mujeres

Fuente: elaboración propia

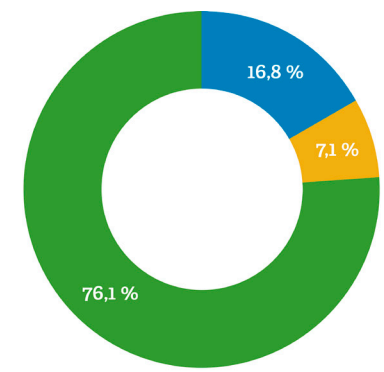
Edad



■ 18 a 34 ■ 35 a 54 ■ 55 años o más

Fuente: elaboración propia

Situación profesional actual

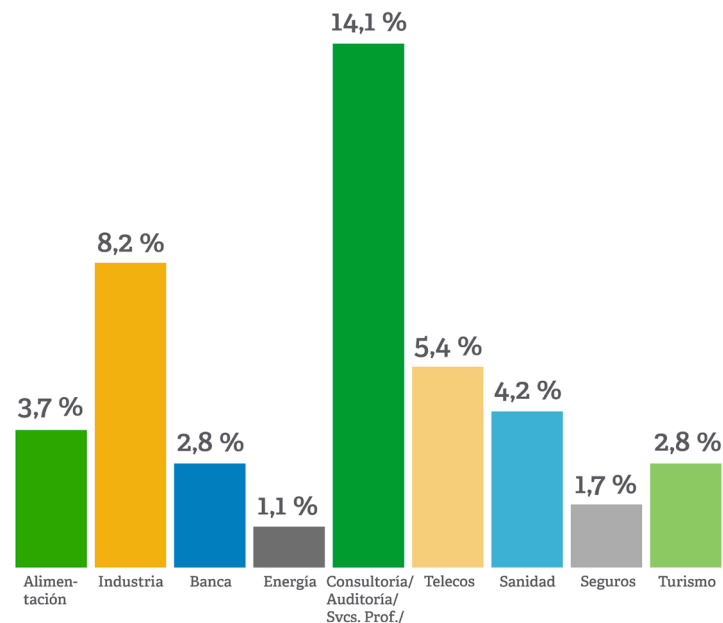


■ Estoy trabajando ■ Soy estudiante

■ Estoy en búsqueda de empleo

Fuente: elaboración propia

Sector actividad



Fuente: elaboración propia



Para la realización de esta investigación, hemos preguntado al talento por cinco dimensiones que condicionan la capacidad efectiva de atraer y fidelizar a profesionales: contribución, integridad, transparencia, imagen y credibilidad (Figura 2).

Imagen: Es un indicador de posicionamiento. Mide la visibilidad, diferenciación y éxito. Genera un sentimiento positivo entre la gente. Indica que es una empresa atractiva en el sector en el que opera.

Credibilidad: Es un indicador de experiencia. Mide la gestión de las expectativas, el cumplimiento de las promesas, la calidad percibida y la buena gestión empresarial. Se basa en la creencia de que es una empresa que no engaña.

Transparencia: Es un indicador de comunicación. Mide la capacidad de una empresa para poder explicarse. Se basa en la creencia de que es una empresa abierta, transparente.

Integridad: Es un indicador de comportamiento ético. Mide el grado de alineamiento entre los valores de una empresa y los valores de los ciudadanos. Se basa en la creencia de que es una empresa honesta, honrada, justa y que respeta las normas (conducta ejemplar).

Contribución: Es un indicador de relevancia. Mide la capacidad de una empresa para solucionar problemas relevantes para la sociedad.

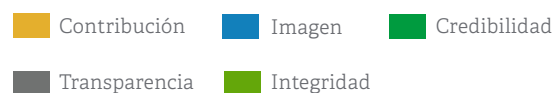
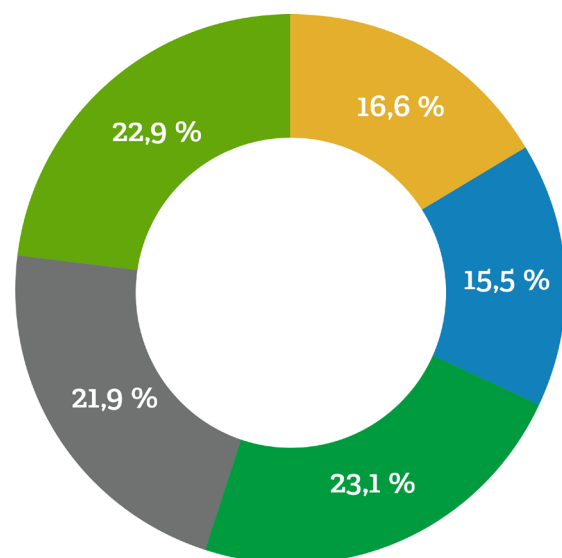
De esta forma, hemos podido verificar que **existe una correlación alta entre la reputación de una compañía y su capacidad para seducir al talento. Además, cerca del 50 % del valor de la marca empleadora se deriva de la reputación corporativa.**

El estudio que hemos realizado se ha centrado en comparar a los principales sectores de la economía española a través de la visión que de ellos tienen profesionales, personas en búsqueda activa de empleo y estudiantes (descartando a la población inactiva o que no busca empleo).

Se han analizado los siguientes sectores:

- Alimentación
- Industria
- Banca
- Energía
- Consultoría/Auditoría/Servicios Profesionales
- Telecomunicaciones
- Sanidad
- Seguros
- Turismo

Figura 2. “¿Qué aspectos considera más importantes a la hora de juzgar a una empresa de entre los que le proponemos?”



Fuente: elaboración propia



Los resultados

Las empresas del sector **Turismo son las mejor valoradas** por el público como compañías en las que trabajar, con una valoración media de 6,8 puntos. Le siguen el sector de la **Alimentación** con 6,6 puntos, y el de **Sanidad** con 6,5 puntos. Este último, sin embargo, es el sector que cuenta con una mayor proporción de gente que lo valora de manera excepcional, con 9 o 10 puntos: el 20,6 %.

Por el contrario, los sectores de la **Seguros y Banca son los menos atractivos para trabajar** a los ojos de los encuestados: reciben 5,3 y 5,2 puntos, respectivamente (Figura 3).

En línea con su valoración como sectores en los que trabajar, los sectores que tienen la mejor **reputación global** a los ojos de los encuestados son **también el de Turismo y el de Alimentación (7,4 puntos y 7,3 puntos, respectivamente)**, mientras que los que peor reputación tienen son Energía con 5,3 puntos y Banca con 4,4 puntos (Figura 4).

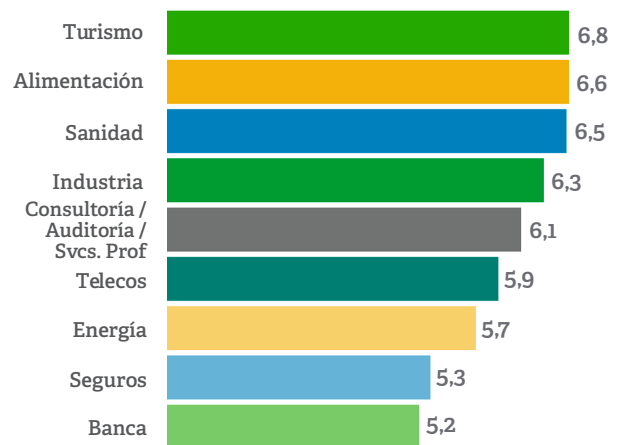
Alimentación y Turismo son sectores cuya reputación global está por encima de su atractivo para trabajar, mientras que en el caso de la Banca y la Energía sucede lo contrario. En el caso concreto de la Banca, a pesar de su pobre reputación (4,4 puntos), su valoración como sector en el que trabajar es casi un punto mejor (5,2 puntos).

Las actitudes del público ante estos sectores como lugar de trabajo van en línea con su reputación y valoración como entorno de trabajo: **Turismo y Alimentación son los sectores en los que hay una mayor predisposición declarada a trabajar.**

Sin embargo, **a la hora de recomendar** a terceras personas trabajar en un determinado sector, **es la Sanidad el que encabeza el ranking**, con un 30,6 % de prescriptores activos de este sector frente a un número prácticamente similar de personas no favorables, el 30,7 %. Le siguen Turismo y Alimentación, con un 25,5 % y un 25,8 % de prescriptores activos, respectivamente.

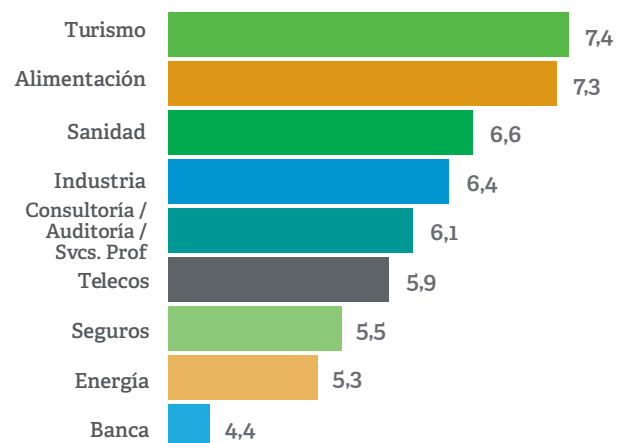
Atendiendo al perfil del público, no se aprecia una tendencia generalizada en función del sexo y la edad. No obstante, si nos fijamos en la situación profesional

Figura 3. “¿Qué puntuación global le darías a las empresas de los siguientes sectores como compañías en las que trabajar?”



Fuente: elaboración propia

Figura 4. “¿Qué puntuación global le daría a las empresas de los siguientes sectores de actividad?”



Fuente: elaboración propia



actual de las personas encuestadas, se observa que **quienes actualmente están buscando empleo valoran ligeramente mejor la mayoría de sectores, a excepción de Banca, Sanidad y Seguros.**

Respecto a los drivers o dimensiones clave que determinan la reputación de las empresas de un sector, para el público entrevistado **el aspecto más relevante es la Credibilidad** o cumplimiento de expectativas, con un peso del 23,1 %, **seguido de la Integridad/ética**, que tiene un peso del 22,9 %. Por el contrario, la **Imagen y la Contribución son aspectos con una relevancia menor**, con un peso del 15,5 % y el 16,6 %, respectivamente.

Turismo es el sector mejor valorado de todos en Imagen, Credibilidad y Transparencia, mientras que la Sanidad destaca por ser el sector mejor valorado en su Contribución a la sociedad. Asimismo, los sectores con una mejor valoración de su Integridad/ética son Alimentación, Sanidad y Turismo.

Por el contrario, la **Banca es el sector que obtiene la peor puntuación en todos los drivers de la reputación:** el punto crítico es la Integridad/ética, con una valoración global de 4,1 puntos, mientras que la Credibilidad o cumplimiento de expectativas obtiene una valoración de 4,7 puntos.

Una pregunta abierta sobre los aspectos relevantes para el público al valorar una empresa como lugar en el que trabajar confirma que, además de las cuestiones prácticas más directamente relacionadas con sus condiciones laborales (ambiente de trabajo, salario, horario, etc.), **tienen un gran peso cuestiones reputacionales que guardan relación con sus valores**, su imagen o su buen comportamiento ético y ciudadano, entre otras cuestiones.

Gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos

Líderes en España, Portugal y América Latina

LLORENTE & CUENCA es la **consultoría de gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos líder en España, Portugal y América Latina**. Cuenta con **23 socios**, así como con **más de 490 profesionales**, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla española y portuguesa.

En la actualidad, **LLORENTE & CUENCA** tiene oficinas propias en **Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos** (Miami, Nueva York y Washington, DC), **México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, opera en **Cuba** y ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Bolivia, Paraguay, Uruguay y Venezuela**.

Su desarrollo internacional la ha llevado a ocupar en 2016 el puesto 54 del **Ranking Global de compañías de comunicación más importantes del mundo**, elaborado cada año por la publicación *The Holmes Report*.

Es la **firma de comunicación más premiada en los mercados donde opera**. En 2015 fue reconocida con **56 galardones** por campañas desarrolladas para clientes como Embratur, Coca-Cola Iberia, Avon, CLIA, Antamina, Gas Natural Fenosa, Gonvarri Steel Services, CaixaBank, SABMiller, Banco Big o L'Oréal, entre otros, y por proyectos corporativos como el lanzamiento del nuevo site corporativo, el informe anual 2014 o el documento interactivo de animación "Territorio Entretenimiento". Además, optó en los #PremiosIN2015 de LinkedIn a ser la empresa que mejor comunica en LinkedIn España.

Equipo de Especialistas

Pablo Urquijo

Director general de Experis (ManpowerGroup)

Luis Miguel Peña

Socio de LLORENTE & CUENCA
lmpena@llorenteycuenca.com

Jon Pérez

Consultor senior en el Área de Organizaciones y Personas en LLORENTE & CUENCA España
jperez@llorenteycuenca.com

LLORENTE & CUENCA

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y director general corporativo
de Talento, Organización e
Innovación
acorujo@llorenteycuenca.com

Tomás Matesanz
Director general corporativo
tmatesanz@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y director general
gpanadero@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno
Director de Talento
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Gerente de Talento
para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Eva Pérez
Gerente de Talento
para Norteamérica,
Centroamérica y Caribe
eperez@llorenteycuenca.com

Karina Sanches
Gerente de Talento para el
Cono Sur
ksanches@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y director senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Latam Desk
Claudio Vallejo
Director senior
cvallejo@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Ana Folgueira
Directora general de
Impossible Tellers
ana@impossibletellers.com

Impossible Tellers
Diego de León, 22, 3º izq
28006 Madrid
Tel. +34 91 438 42 95

Lisboa

Madalena Martins
Socia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Director general
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel: + 351 21 923 97 00



Sergio Cortés
Socio. Fundador y presidente
scortes@cink.es

Calle Girona, 52 Bajos
08009 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

ESTADOS UNIDOS

Miami

Erich de la Fuente
Socio y director general
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Latam Desk
Lorena Pino
Consultora senior
lpino@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Directora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

Ciudad de México

Juan Rivera
Socio y director general
jriviera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel: +52 55 5257 1084

La Habana

Pau Solanilla
Director general para Cuba
psolanilla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Panamá

Javier Rosado
Socio y director general
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis
Edificio Omega - piso 6
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director general
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B - of. 501
Tel: +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
Socio y director senior
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi
Presidente
hzogbi@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel: +51 1 2229491

Quito

Alejandra Rivas
Directora general
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Socio y gerente general
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Pablo Abiad
Socio y director general
pabiad@llorenteycuenca.com

Daniel Valli
Director senior de Desarrollo
de Negocio en el Cono Sur
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Director
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
RJ - 20011-000
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Marco Antonio Sabino
Socio y presidente Brasil
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Director general
jgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390



Experis™
ManpowerGroup

Experis es la consultoría de **ManpowerGroup** especializada en soluciones de atracción de Talento.

Su profundo conocimiento sectorial le permite entender los desafíos a los que se enfrentan los negocios y tener acceso a profesionales altamente cualificados.

Experis ofrece soluciones globales de atracción para ayudar a las empresas a afrontar la escasez de Talento. En concreto, Experis IT está especializada en Soluciones IT basadas en Talento y enfocada a resolver cualquier necesidad en el ámbito del área IT: consultoría, headhunting, selección de personal (interim y permanent), asistencia técnica, desarrollo de software, gestión de proyectos, servicios de quality assurance y outsourcing de servicios (ITO y BPO), tanto a nivel nacional como internacional.

d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

www.desarrollando-ideas.com
www.revista-uno.com