

Material Imprimible

Curso Work engagement

Módulo La persona en el centro

Contenidos:

- *Employer Branding* y Experiencia del Empleado
- Innovación en la contratación y procesos de *onboarding*
- Habilidades para una gestión efectiva “*Build, Buy y Borrow*” en la gestión del talento

Employer Branding

Employer Branding es mucho más que un simple término de moda en el ámbito de los recursos humanos; representa la reputación, identidad y propuesta de valor que una empresa ofrece como empleadora. En esencia, es la forma en que una organización es percibida como lugar para trabajar tanto por sus empleados actuales, futuros, como por la comunidad en general.

Los expertos dicen que el *Employer Branding*, o Marca Empleadora, es lo que se dice de nosotros, o en este caso de la marca, cuando no estamos presentes.

Por otro lado, Carolina Borrachia, experta en Employer Branding lo llama “el lado más marketinero de los recursos humanos”, pero el desafío justamente es que trabajar nuestra marca empleadora no se centre solamente en acciones de marketing, ya que es la coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos como organización, lo que le da sentido a la identidad de la marca.

En su libro *Data Driven Employer Branding*, Borrachia explica que las marcas nacieron para generar confianza. Imagínense estar parado en el súper, mirando montones de productos sin etiquetas, solo con nombres como 'manteca', 'jabón' o 'pan'. ¿Cómo se sentirían? ¿Cómo elegirían entre uno u otro? Ahí es cuando entran en juego las marcas, ya que por medio de ellas logramos establecer ese acuerdo de confianza que nos ayuda a elegir qué producto comprar.

Esto va para todos los tipos de marcas: las de productos, destinos, personas, servicios y también las marcas empleadoras.

Cuando hablamos de Marca Empleadora, el objetivo clave es que genere confianza. A veces pensamos que solo sirven para atraer talento. Claro, eso también es parte, pero hay otro lado de la moneda que no hay que perder de vista: el de la confianza.

En líneas generales, la Marca Empleadora descansa sobre tres pilares fundamentales: el reconocimiento, la atracción y el compromiso. Los objetivos de una marca empleadora se agrupan bajo alguno de estos paraguas.

Si bien la Marca Empleadora comparte principios con otros tipos de marcas, tiene sus particularidades. No es igual hablar de una marca de servicios, de productos, que de una corporativa.

Una de las particularidades más distintivas es que la Marca Empleadora no opera con dinero como moneda de cambio. Su papel no se centra en vender un producto y obtener ingresos a través de esa venta. Más bien, se enfoca en la generación de atracción, la

reputación, la conexión cultural, el talento, las habilidades, las competencias y los acuerdos salariales. Va más allá de un simple producto o servicio.

Asimismo, la Marca Empleadora se diferencia de la marca tradicional en su enfoque. Mientras que una marca convencional se centra en ofrecer un producto o servicio específico al mercado, la Marca Empleadora se concentra en algo intangible pero igualmente crucial: la experiencia del empleado dentro de la organización.

Para la Marca Empleadora, su “producto” no es un artículo físico o una solución tangible. Más bien, se trata de la percepción general que tienen los empleados y posibles candidatos sobre trabajar en esa empresa, e incluye desde el entorno laboral, las oportunidades de crecimiento, la cultura organizacional, hasta la relación con los colegas y la dirección.

La Marca Empleadora se construye sobre la base de ofrecer una experiencia laboral positiva y atractiva. Esto significa preocuparse por aspectos como la transparencia en la comunicación interna, la igualdad de oportunidades, el apoyo al desarrollo profesional, el equilibrio entre la vida laboral y personal, entre otros. Además, implica proyectar una imagen coherente y auténtica de la empresa tanto interna como externamente, asegurándose de que los valores y la misión de la compañía se reflejen en todas las interacciones y decisiones.

Muchos creen que trabajar la Marca Empleadora es simplemente realizar eventos o enviar el famoso kit de bienvenida, pero trabajar la Marca Empleadora implica cultivar y fortalecer la percepción que tanto empleados actuales como potenciales tienen sobre la organización como empleadora. Esto incluye todos los aspectos relacionados con la cultura corporativa, los valores, el entorno laboral, las políticas de recursos humanos, el ambiente de trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional y las experiencias de los empleados.

Para meternos de lleno a hablar de Marca Empleadora podemos usar los conceptos de la pirámide de Maslow, ¿la conocen?

La **pirámide de Maslow** es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en 1943, que describe las necesidades humanas en forma de una jerarquía.

Esta teoría propone que las personas buscan satisfacer una serie de necesidades organizadas en cinco niveles, que van desde las más básicas hasta las más elevadas: necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y finalmente de autorrealización.

Veamos en detalle a qué se refiere cada una:

- Las necesidades fisiológicas son las más básicas para la supervivencia, como la alimentación, el agua, el sueño y la respiración
- Las necesidades de seguridad incluyen la seguridad física, como protección contra el peligro, la violencia, y la seguridad emocional, como estabilidad, protección ante la incertidumbre
- Las necesidades de amor y pertenencia implican el deseo de amor, afecto, amistad, relaciones sociales y pertenecer a un grupo o comunidad.
- Las necesidades de estima, por su lado, se dividen en dos categorías: el respeto hacia uno mismo, como autoestima, confianza, logro, y el respeto de los demás, como reconocimiento, estatus, prestigio
- Las necesidades de autorrealización es el nivel más alto de la jerarquía, y está relacionado con la realización personal, el desarrollo del potencial y la búsqueda de la creatividad, la moralidad y el sentido de vida.

La idea fundamental de la teoría de Maslow es que las personas tienden a satisfacer primero las necesidades más básicas antes de pasar a las de niveles superiores. Una vez que una necesidad de un nivel inferior está satisfecha, la persona busca satisfacer las necesidades del siguiente nivel en la jerarquía.

La pirámide de Maslow puede ser una herramienta útil para analizar la experiencia del colaborador en el contexto de la marca empleadora.

Comencemos con las necesidades básicas: la salud. Hasta hace poco, tal vez subestimamos su importancia en el entorno laboral. Ir a trabajar enfermo era visto como una muestra de un alto grado de compromiso, pero en la realidad actual, luego de todo lo que la pandemia nos enseñó, esto podría verse como una falta de responsabilidad que incluso podría ser denunciado en una compañía.

Respecto de la marca empleadora, dos elementos clave de Maslow cobran relevancia: tener empleo y garantizar la salud. Estos aspectos se han vuelto difíciles de asegurar en la actualidad, puesto que la estabilidad laboral, un atributo importante en el pasado, ha dado un giro. Aunque no se posiciona como un atributo principal de una marca empleadora, la capacidad de garantizar el empleo y la salud se ha convertido en un factor determinante para los empleados.

Recordemos que las compañías, durante la pandemia, fueron evaluadas en base a su capacidad para garantizar la estabilidad laboral y la salud de sus empleados. Esto fue aún más crítico para las empresas con operaciones físicas, donde minimizar los riesgos y mantener la bioseguridad era fundamental.

¿Qué dejó entonces en evidencia la pandemia? Que las organizaciones deben alinear sus esfuerzos con las necesidades de las personas. De nada sirve ponerse a planear la mejor fiesta de fin de año si por otro lado los sueldos no cubren las expectativas de las personas. Por otra parte también dejó en claro cuánto valoran las personas el esfuerzo conjunto en post de un objetivo en común. Muchas personas reafirmaron, o quebraron, su *engagement*, en función del rol que la organización adoptó frente a la crisis sanitaria.

Ahora, volviendo sobre la pirámide de Maslow y cómo esta nos muestra la importancia de focalizar el esfuerzo a la hora de trabajar la marca empleadora y la experiencia del empleado, podemos desagregar cada una de las diferentes categorías de necesidades de la siguiente manera:

- Necesidad fisiológica: tener salud
- Necesidad de seguridad: tener empleo
- Necesidad de afiliación: participar de reuniones
- Necesidad de autoestima: sentirme reconocido
- Necesidad de autorrealización: carrera vertical.

Esto nos muestra cómo ocuparse de la marca empleadora puede significar diferentes cosas para diferentes organizaciones, ya que primero deberá evaluarse de qué necesidades debe hacerse cargo en función de las necesidades de los colaboradores.

La pregunta que seguramente se estarán haciendo es ¿qué podemos hacer concretamente para ocuparnos de nuestra marca empleadora? Y podemos decir que las organizaciones pueden ocuparse de su marca empleadora implementando diversas estrategias que mejoren la percepción y experiencia de los empleados.

Veamos algunas formas efectivas de hacerlo:

- Desarrollar una Cultura Organizacional sólida
- Beneficios y compensación competitivos
- Desarrollo profesional y capacitación

- Comunicación interna efectiva
- Equilibrio entre vida laboral y personal
- Experiencia del empleado
- Reputación externa
- Liderazgo comprometido

Una Cultura Organizacional sólida fomenta una cultura interna que refleje los valores y la misión de la empresa. Esto implica promover la transparencia, la inclusión, la diversidad y el sentido de pertenencia.

Ofrecer paquetes de beneficios atractivos y salarios competitivos es fundamental para atraer y retener talento. Pero ojo, ni medialunas, ni mesa de ping pong, ni credencial de gimnasio.

¿Qué queremos decir? Simple, el *top talent* ya no se siente atraído por los incentivos tradicionales que suelen ofrecer las empresas. Lo que realmente les importa son los beneficios que están vinculados con la inversión en su desarrollo profesional y la creación de oportunidades de crecimiento. Estos individuos buscan apoyar sus habilidades, fomentar el aprendizaje a su propio ritmo, impulsar la adquisición de nuevas competencias y encontrar un equilibrio efectivo entre su vida personal y profesional.

La propuesta de valor debe ser personalizada para cada talento, puesto que las fórmulas y los paquetes predefinidos ya no son efectivos. Las compañías necesitan adaptar sus prácticas, cultura y sistemas; deben reevaluar sus procesos y reconsiderar los beneficios que ofrecen a estos perfiles destacados. Si no comienzan a actuar ahora, podría ser demasiado tarde para retener a estos talentos valiosos.

Asimismo, brindar oportunidades de crecimiento y aprendizaje continuo desarrollando Programas de formación, desarrollo de habilidades y planes de carrera claros puede aumentar la retención y la satisfacción laboral.

Además es fundamental mantener a los empleados informados sobre los objetivos, cambios y logros de la empresa, dado que la comunicación abierta y bidireccional es clave para construir confianza y compromiso.

También es importante promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, ofreciendo flexibilidad en horarios, días libres, trabajo remoto cuando sea posible, entre otros beneficios.

De igual manera, la empresa debe centrarse en la experiencia general del empleado desde el reclutamiento hasta la salida. La atención a los detalles, la retroalimentación constante y la resolución ágil de problemas pueden marcar la diferencia.

Mantener una imagen positiva en el mercado laboral, ya sea a través de redes sociales, premios empresariales, testimonios de empleados o presencia en eventos relevantes del sector también es muy importante.

Finamente, diremos que fomentar líderes que actúen como modelos a seguir, promoviendo la cultura, el compromiso y la comunicación efectiva dentro de la organización, es también beneficioso.

Como podrán ver, la gestión de la marca empleadora es un esfuerzo continuo que implica trabajar en múltiples áreas para crear un entorno laboral atractivo y satisfactorio para los empleados actuales y potenciales.

El objetivo de toda marca es ser parte integral de los momentos significativos en la vida de las personas: esos instantes memorables, emocionantes o simplemente divertidos.

Las marcas empleadoras que logran involucrarse en la cotidianidad de sus colaboradores, acompañándolos en los momentos cruciales, simplificando sus vidas y generando experiencias especiales y felices, son las que destacan en la arquitectura de marca.

Estos elementos se repiten en varios modelos del *Brand Wheel*, y conforman los fundamentos de una Marca Empleadora: personalidad y tono de voz. Estos definen la esencia, es decir, el ADN, y establecen cómo la marca se expresa.

Este sello lo podemos ver en:

- La identidad visual, es decir, la representación gráfica coherente con la esencia y la voz de la marca
- Los beneficios emocionales, o sea, esencia, *insight*, valor y propósito que resuenan emocionalmente
- El fit cultural, que tiene que ver con la integración y adaptación a la cultura organizacional

- Los beneficios funcionales, que son los atributos tangibles fácilmente comparables que ofrecen
- La propuesta de valor para el empleado, es decir, compensaciones y condiciones objetivas para los colaboradores
- Y la audiencia y diversidad de target, que apunta a distintos targets profesionales y consumidores según su portfolio

El desafío más significativo para una marca empleadora es establecer un vínculo que trascienda más allá de una simple vacante. Podemos ver que un concepto que aparece entrelazado al de marca empleadora es el de experiencia del empleado, por ello nos parece importante que hagamos *zoom in* en ¿qué es? y ¿cómo mejorarla?

La **Experiencia del Empleado** es la suma total de las interacciones, percepciones y emociones que un empleado experimenta a lo largo de su relación con una organización. Se trata entonces de comprender y mejorar todos los puntos de contacto entre la empresa y sus empleados, desde el proceso de contratación hasta la salida, con el objetivo de crear un entorno laboral positivo y significativo.

La experiencia del empleado se vincula directamente con la Marca Empleadora al ser un elemento clave en la construcción y promoción de esa marca. Cada interacción que tiene un empleado con la organización influye en cómo percibe la empresa como empleador, lo que a su vez afecta la reputación de la marca entre los talentos potenciales.

“La experiencia del empleado se construye a partir de cada interacción que tiene un colaborador con su empresa y sus colegas”, señala Julian Lute, asesor estratégico senior de *Great Place To Work*, una consultora global dedicada a ayudar a las organizaciones a construir y reconocer culturas laborales excepcionales.

Esta entidad evalúa y reconoce a empresas en todo el mundo en base a sus prácticas laborales, cultura organizacional y la experiencia de sus empleados. Utiliza encuestas anónimas y métricas específicas para medir la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral, la confianza en la dirección, la camaradería, la equidad y otros factores clave que influyen en la calidad de la experiencia laboral. Las empresas reconocidas por *Great Place To Work* suelen ser consideradas excelentes lugares para trabajar.

“Una experiencia positiva para los colaboradores implica confianza en su capacidad para realizar su trabajo y líderes que les demuestran respeto y equidad”, explica Lute. Además destaca la importancia de que las organizaciones consideren la experiencia del empleado, ya que esta influye en el compromiso de los empleados con la empresa y en cómo los clientes perciben los productos o servicios que ofrecen.

Una experiencia del empleado positiva se traduce en varios beneficios para la organización. Podemos mencionar:

- La atracción de talento, puesto que una buena experiencia del empleado se convierte en un punto de venta para atraer talento de calidad. Los empleados actuales felices y satisfechos son los mejores embajadores de la marca empleadora.
- El *engagement*, ya que los empleados comprometidos y satisfechos tienen menos probabilidades de dejar la empresa. Una experiencia positiva del empleado fomenta la lealtad y el compromiso con la organización.
- La productividad y desempeño, dado que los empleados que tienen una experiencia positiva tienden a ser más productivos, creativos y comprometidos con su trabajo.
- La cultura organizacional sólida, ya que la experiencia del empleado contribuye a la formación de una cultura sólida y cohesiva, alineando los valores y objetivos de la empresa con las expectativas y necesidades de los empleados.

Recapitulando entonces sobre todo lo que venimos conversando, queda en evidencia que para mejorar la experiencia del empleado y fortalecer la marca empleadora, las organizaciones deben:

- Diseñar procesos de reclutamiento que reflejen la cultura y los valores de la empresa
- Ofrecer beneficios y programas de desarrollo profesional que satisfagan las necesidades y expectativas de los empleados
- Priorizar la comunicación interna transparente y efectiva para mantener a los empleados informados y comprometidos
- Proporcionar un entorno de trabajo equilibrado que promueva la salud mental, física y emocional
- Fomentar una cultura de reconocimiento y participación activa de los empleados en la toma de decisiones

En resumen, la Experiencia del Empleado es un elemento fundamental en la estrategia de la Marca Empleadora, ya que cada interacción y experiencia contribuye a moldear la percepción de la empresa como empleador deseable y atractivo.

Innovación en la contratación y procesos de *onboarding*

Desde el primer momento en que alguien se encuentra con una oferta de trabajo hasta cuando decide dejar la empresa, todo lo que un empleado aprende, realiza, percibe y experimenta contribuye a su trayectoria laboral.

Para que las organizaciones dominen la gestión de la experiencia de los empleados, es crucial que escuchen a sus colaboradores en cada fase del **ciclo de vida laboral**, identificando sus necesidades clave y creando experiencias personalizadas y adaptadas a sus intereses.

“Cuida bien a tus empleados, que serán los que cuiden de tus clientes” dice una famosa frase intentando sintetizar la idea de que para mantener un enfoque integral en la experiencia del cliente, mejorar los productos y construir una marca sólida y de buena reputación, es esencial contar con el aporte de los empleados. En última instancia, son las experiencias, tanto positivas como negativas, las que influyen en su nivel de compromiso, su colaboración y la mejora del rendimiento operativo de la organización.

Sin embargo, esto no siempre fue así; el enfoque en cómo se sienten los empleados dentro de la organización no siempre fue prioritario. El cambio desde una visión tradicional del compromiso de los empleados hacia una comprensión más amplia de la experiencia laboral ha sido impulsado por diversos factores. Entre ellos se encuentran el impacto de las redes sociales, los cambios demográficos, la pandemia y las condiciones económicas más volátiles.

Las generaciones más jóvenes, especialmente los *millennials*, y cada vez más la generación Z, buscan más espacios para expresar sus opiniones. A su vez, las empresas necesitan comprender mejor a estos grupos, quienes piensan, sienten y se comportan de manera distinta a las generaciones previas.

La competencia por el talento es más intensa que nunca. Con más puestos vacantes y menos candidatos, las experiencias se convierten, en este contexto, en un diferenciador crucial para los empleadores durante el proceso de contratación.

Las organizaciones están experimentando transformaciones a un ritmo acelerado. La digitalización, la disrupción y el trabajo híbrido, entre otras fuerzas económicas, están provocando que las empresas crezcan o se contraigan rápidamente. Por dicho motivo, es

fundamental entender el impacto que esto tiene en el personal, con una revisión más frecuente que las típicas encuestas de clima que se desarrollan anualmente.

Los empleados esperan experiencias personalizadas, es decir, ser tratados como individuos únicos, algo similar a como las marcas líderes en B2C tratan a sus consumidores.

Como sabemos, las empresas B2C se centran en la relación directa con el consumidor final, y se espera que ofrezcan experiencias personalizadas. Del mismo modo, los empleados buscan sentirse valorados y reconocidos por su singularidad dentro del entorno laboral.

El auge de las redes sociales trajo como consecuencia una mayor transparencia a los entornos laborales, ya que una simple reseña negativa puede difundirse muy rápidamente y provocar un impacto negativo en la percepción de la marca empleadora. Curiosamente, en ocasiones las empresas se centran en prohibir a sus empleados publicar en redes sociales en lugar de fomentar un entorno que inspire a compartir las buenas prácticas y el excelente ambiente que caracterizan a la compañía. La preocupación debería estar en generar un contexto donde los empleados se sientan motivados a compartir lo positivo.

Al enfocarse en los comportamientos de los empleados y mejorar su experiencia laboral, las principales marcas descubrieron efectos colaterales positivos. Esto se refleja no solo en métricas tradicionales de recursos humanos, como la rotación y las tasas de ausentismo, sino también en la experiencia del cliente y la rentabilidad general. Un gran indicador de *engagement* es el *feedback* que los propios clientes nos dan del trabajo de los equipos.

Para poder diseñar una buena experiencia del empleado dentro de la organización es clave que conozcamos cada una de las etapas que forman parte del ciclo de vida de las personas dentro de una organización. Veamos.

La etapa 1 es la del reclutamiento. Este proceso abarca desde la publicación de vacantes hasta la contratación efectiva de un nuevo empleado. Evaluar la eficiencia del proceso, desde la calidad de los anuncios de empleo hasta la aceptación de la oferta, es crucial. ¿Fueron atractivos y claros los anuncios para atraer a los mejores candidatos? ¿El proceso de entrevistas resultó convincente para que aceptaran rápidamente la oferta? ¿Cómo fue la experiencia general para los candidatos?

La etapa 2 es la de *onboarding*. Aquí, el nuevo empleado se familiariza con sistemas, herramientas y procesos, al tiempo que comprende las expectativas del puesto. La eficacia de este período de integración puede determinar la rapidez con la que el empleado se vuelve productivo. Una incorporación exitosa transforma el entusiasmo inicial en una conexión más duradera con la marca, generando un compromiso sostenido con la organización.

La etapa número 3 es la del desarrollo. Esta etapa es un proceso continuo en el que los empleados crecen en diversas habilidades a diferentes ritmos. Evaluar la productividad, habilidades de trabajo en equipo y aspiraciones de crecimiento es esencial. Brindar oportunidades para expandir sus habilidades es clave, ya que muchos empleados buscan una “carrera de carterá”, con múltiples experiencias distintas.

La cuarta etapa es la de fidelización. Aquí, los empleados ya están plenamente integrados en la empresa, y debemos tener en cuenta que una sólida estrategia de fidelización mantiene a los empleados comprometidos y contribuyendo al éxito general de la organización. Desde una perspectiva financiera, retener empleados tiene un sentido claro, ya que reemplazarlos puede costar hasta un 50%-60% de su salario anual.

La etapa 5 es la salida. Los empleados pueden dejar la empresa por diversas razones, y comprender por qué se van es una oportunidad para mejorar la experiencia de los empleados presentes y futuros. Las entrevistas de salida pueden proporcionar información valiosa y sincera sobre las razones de la salida, ya que los empleados pueden sentir que no tienen nada que perder al ser honestos al abandonar la empresa.

Como podrán ver, cada una de estas etapas tiene sus propias particularidades, importancia e impacto en el vínculo entre la organización y los colaboradores.

Gabriela Segovia Lara, experta en gestión del talento, suele decir que entre las personas y las organizaciones existe un vínculo, que muchas veces no nos ocupamos de cuidar. Para que las relaciones crezcan y perduren en el tiempo debemos ocuparnos cotidianamente de cuidar nuestros vínculos. La pregunta entonces que aparece es ¿cómo custodiamos nuestros vínculos laborales?

Para meternos de lleno en ese vínculo vamos a comenzar por el inicio: la contratación. En un mercado laboral saturado, la innovación en la contratación permite a las empresas destacarse. ¿Por qué decimos esto? Porque las estrategias creativas y disruptivas no solo atraen talento, sino que también diferencian a la empresa de sus competidores, creando un atractivo único para los candidatos.

En el proceso de contratación debemos contemplar tanto la estrategia de *recruiting* como las modalidades de contratación propiamente dichas. El escenario laboral ha cambiado muy rápidamente en los últimos años, dando lugar a un mercado laboral globalizado que nos propone nuevas formas de darle un marco contractual a la relación laboral.

En este ágil escenario empresarial actual, el ***Strategic Workforce Planning*** emerge como una práctica esencial para las organizaciones en busca de adaptación e innovación. Este enfoque, orientado a alinear las necesidades de capital humano con las estrategias empresariales, garantiza que los equipos estén preparados para enfrentar desafíos y capitalizar oportunidades.

El *Strategic Workforce Planning* se centra en la anticipación de las necesidades futuras de las empresas mientras aborda las actuales. Este enfoque proactivo no sólo impulsa el crecimiento, sino que también asegura una transición fluida en el desarrollo organizacional.

Varios factores amplifican la relevancia del *Strategic Workforce Planning*:

- En primer lugar, los cambios demográficos, puesto que con el envejecimiento de la fuerza laboral, surgen desafíos como brechas de habilidades y retiro de talento, impulsando la necesidad de programas de capacitación específicos y la adquisición eficiente de nuevo personal.
- En segundo lugar, la gestión del talento, ya que identificar y fomentar talentos es esencial para mantener una ventaja competitiva. Esto implica no solo la contratación, sino también el desarrollo de programas de capacitación y crecimiento para que los empleados alcancen su máximo potencial.
- En tercer lugar, la agilidad, dado que la rápida innovación demanda una fuerza laboral adaptable. Esto incluye no solo la capacidad de responder efectivamente a los cambios, sino también la disposición para explorar y adoptar nuevas tecnologías y métodos de trabajo.

- Finalmente, la eficiencia de costos, puesto que soluciones rentables son cruciales en un mercado global competitivo. Esto implica maximizar la productividad a través de procesos y tecnologías, y estrategias de adquisición de talento que se alineen con los objetivos empresariales.

Entonces... ¿cuáles son los componentes claves de un *Strategic Workforce Plan* exitoso?

- La selección adecuada, es decir, candidatos alineados con valores y cultura empresarial.
- La alineación de habilidades, o sea, contrataciones con habilidades y experiencia específicas
- El ajuste de roles, es decir, la asignación de roles que optimicen habilidades y se alinean con objetivos empresariales
- La integración efectiva, o sea, la incorporación ágil para contribuciones inmediatas.
- Y la eficiencia de tamaño y costos, es decir, la gestión fluida y rentable de la fuerza laboral.

La evaluación de la fuerza laboral actual se convierte entonces en un eje clave para llevar adelante un plan efectivo. Más adelante abordaremos en profundidad el mapeo del talento como herramienta para generar mayor *engagement* en las organizaciones. Estas estrategias vienen de la mano del análisis de brechas que permitan identificar y abordar deficiencias de habilidades.

Otra de las claves es poder establecer metas SMART para guiar la estrategia de contratación, y a su vez prever futuras necesidades y posibles obstáculos. Esto implica definir objetivos específicos, cuantificables, realistas, pertinentes para el proceso de contratación y con un plazo determinado para su logro.

El *Strategic Workforce Planning* no solo se trata de tener las personas adecuadas en el momento correcto, sino de impulsar las organizaciones hacia el éxito. Al aprovechar datos, anticipar demandas y adoptar estrategias ágiles, se construye una fuerza laboral sólida, asegurando una ventaja competitiva en un panorama empresarial en constante evolución.

La contratación de talento es una decisión estratégica que puede impactar significativamente en el éxito de tu empresa. En un entorno empresarial en constante

cambio, surge entonces una interrogante crucial: ¿deberíamos optar por la contratación de personal permanente en planta o por el talento independiente y *on-demand*?

Las organizaciones se enfrentan a la encrucijada de seleccionar entre dos modelos de contratación, cada uno con sus propias ventajas y consideraciones. La **contratación de personal permanente** ofrece estabilidad y continuidad en el equipo, construyendo una base sólida de conocimiento interno y compromiso a largo plazo. Por otro lado, la **contratación de talento independiente y *on-demand*** proporciona flexibilidad, acceso a habilidades especializadas y una adaptación ágil a las demandas fluctuantes del mercado.

La decisión entre estas dos modalidades de contratación depende de múltiples factores, incluyendo la naturaleza del proyecto, las necesidades a corto y largo plazo de la empresa, así como la capacidad de adaptación y agilidad requerida para responder a cambios rápidos en el mercado.

El equilibrio entre la contratación permanente y el talento independiente *on-demand* puede ser la clave para alcanzar una estrategia óptima. Al aprovechar lo mejor de ambos enfoques, las empresas pueden obtener una combinación única de estabilidad, experiencia interna y flexibilidad para afrontar desafíos y oportunidades en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Para tomar una decisión informada, es esencial analizar detenidamente la naturaleza y particularidades de cada proyecto o posición. Veamos juntos algunas pautas generales a considerar.

Para la posición de talento independiente tenemos las siguientes pautas generales:

- Proyectos de corta duración que requieran habilidades especializadas
- Necesidad de habilidades específicas que no se encuentren disponibles en el equipo actual
- Momentos de alta carga de trabajo o la necesidad de flexibilidad para adaptarse a cambios rápidos en la demanda

Para la posición de planta permanente tenemos las siguientes pautas generales:

- Roles cruciales para la organización que demanden compromiso y continuidad a largo plazo
- Proyectos o áreas estratégicas que necesiten un equipo estable y cohesionado

- Funciones que exijan una estrecha colaboración y alineación con otros miembros del equipo

Como podrán ver, la decisión entre el talento independiente y la planta permanente no tiene una respuesta única para todas las situaciones. Dependerá de los objetivos, las necesidades y las circunstancias específicas de cada empresa. Por dicho motivo, evaluar minuciosamente cada opción, considerando aspectos clave como especialización, flexibilidad, compromiso y costos, será fundamental para tomar la mejor decisión y aprovechar al máximo el talento disponible.

En un entorno empresarial dinámico y cambiante, adaptar estas dos opciones según las necesidades de la organización es una estrategia valiosa: la combinación de equipos es clave para el éxito. Encontrar el equilibrio adecuado y capitalizar las fortalezas de cada enfoque son elementos esenciales para impulsar el crecimiento y el éxito de tu empresa.

Centrarse en la experiencia del empleado se ha convertido en una ventaja competitiva que conlleva grandes recompensas. Podemos decir entonces que es un aspecto que las empresas no pueden pasar por alto.

Los pilares fundamentales para una exitosa estrategia de experiencia del empleado son:

- Confianza
- Credibilidad
- Respeto
- Justicia
- Camaradería
- Orgullo de los empleados

Asimismo, hay tres prácticas clave que sobresalen para desarrollar una estrategia exitosa de experiencia del empleado:

- Liderazgo arraigado en la misión y valores de la empresa
- Obtención y actuación en base a la retroalimentación
- Consideración de cómo la estrategia de experiencia del empleado afecta a todos los grupos demográficos: desde trabajadores de primera línea hasta directivos

Una exitosa estrategia de experiencia del empleado impacta en todas las facetas del negocio. Desde las entrevistas, contrataciones, integraciones, capacitaciones, promociones hasta el reconocimiento de los colaboradores.

Elevar la experiencia de los colaboradores comienza por escuchar sus opiniones sin juicios. Y luego, actuar en respuesta a lo que se escuchó. Algo que tenemos que tener presente es que si pedimos a las personas opinión sobre un tema determinado, tenemos que animarnos a escuchar el *feedback* aunque este no sea el que esperamos.

Lo peor que podemos hacer es simplemente no decir nada cuando las respuestas no van en línea con las expectativas de la organización, porque cuando eso sucede lo que aparece es la sensación de “no importa participar, porque de todas formas no nos tienen en cuenta”.

La consistencia también juega un papel crucial. Esto implica reuniones, comunicaciones, acceso a oportunidades de crecimiento y un trato justo por parte de los líderes. Por eso es esencial que los altos cargos estén presentes y disponibles para guiar a los gerentes en la escucha y la respuesta efectiva a las inquietudes de los colaboradores.

Pensemos entonces algunas estrategias para mejorar la experiencia del empleado:

- Encuestas de experiencia del colaborador, puesto que realizar encuestas anónimas proporciona información vital sobre la cultura y las necesidades de los empleados.
- Diversidad, Equidad e Inclusión en todo el *journey* del colaborador, es decir, fomentar un sentido de pertenencia desde el primer día.
- Flexibilidad en el lugar de trabajo, que tiene que ver con ofrecer horarios flexibles, puestos compartidos y movilidad entre departamentos.
- Experiencia de *onboarding*, o sea, diseñar una excelente experiencia de bienvenida con interacciones y reuniones que faciliten la adaptación de los nuevos empleados.
- Y bienestar del colaborador, es decir, invertir en el bienestar general de los empleados a través de apoyo mental, emocional, desarrollo personal y tiempo libre remunerado para eventos personales relevantes.

Al analizar en detalle cada una de las etapas de la experiencia del empleado, podemos ver que el desafío de atraer talento se ha ido complejizando. Un buen salario ya no alcanza. Los talentos buscan mucho más: una oferta integral que cumpla sus expectativas.

En este contexto cada vez son más los expertos en Recursos Humanos que abordan la marca empleadora como una estrategia para reclutar de forma eficiente y económica. Veamos algunos ejemplos de tendencias actuales:

- En Talent.com, usan datos para reclutar y generar *leads*
- En Globant, el reclutamiento se vuelve más basado en datos y las redes sociales son cruciales
- En PedidosYa, la experiencia del candidato y el enfoque en la cultura son claves

La integración a la cultura organizacional también es crucial. Así vemos que en Globant, la cultura flexible y basada en valores garantiza un buen ajuste. En PedidosYa, la transparencia desde el reclutamiento y un “culbook” virtual son esenciales. En Perez Companc, se alinea la propuesta de valor al pasado y presente para crear la marca empleadora.

Una buena marca empleadora es auténtica cuando refleja la cultura y comunica correctamente. Cuando todo esto sucede, los propios empleados se convierten en embajadores.

Según datos recientes, relevados por la *Society for Human Resource Management Foundation's*, más del 25% de la población de Estados Unidos experimenta algún tipo de transición profesional cada año.

El punto es que muchas de estas transiciones no tienen éxito. La mitad de los trabajadores abandonan sus nuevos empleos en los primeros cuatro meses, y la mitad de las contrataciones externas de nivel *senior* fracasan en los primeros 18 meses. Esto, sin dudas, deja en evidencia que hay margen para mejorar en los procesos de selección y *onboarding*.

Las primeras etapas de contacto entre una persona y una organización son claves para consolidar un vínculo estrecho no sólo que perdure en el tiempo, sino que además, mientras dure, tenga un alto grado de compromiso.

Esto nos lleva a reflexionar sobre otro indicador clave, puesto que no sólo interesa la duración de vínculo entre las personas y las organizaciones, sino también la calidad del mismo.

Después de un reclutamiento y selección efectivos, una de las formas más importantes en que las organizaciones pueden mejorar la efectividad de sus sistemas de gestión del talento es a través del *onboarding*. Debemos pensar esta etapa como un proceso y no solo como un momento o encuentro inicial.

El **onboarding** es el proceso que busca acompañar a los nuevos contratados a adaptarse de la manera más rápida y fluida posible a los aspectos sociales y de desempeño de la organización. Esto siempre debería ser una prioridad no sólo para los departamentos de recursos humanos, sino también para toda la organización.

Si analizamos por ejemplo que en las compañías Fortune 500 en Estados Unidos solamente, alrededor de 500.000 gerentes asumen nuevos roles cada año y, en general, los gerentes comienzan nuevos trabajos cada dos a cuatro años, esto nos da la pauta de la duración de los ciclos laborales para este tipo de posiciones.

Tradicionalmente las personas tienen aproximadamente 90 días para demostrar su valía en un nuevo trabajo, los tradicionales 3 meses de prueba. Ahora bien, desde esta nueva óptica que les proponemos, este tiempo también es el lapso que la organización tiene para dar la bienvenida y lograr que los nuevos empleados se sientan parte de la organización.

Cada organización tiene su propia versión del complejo proceso a través del que los nuevos contratados aprenden actitudes, conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para funcionar eficazmente. No importa cuál sea la terminología, lo importante es que cuanto más rápido se sientan bienvenidos y preparados los nuevos contratados para sus trabajos, más rápido podrán contribuir con éxito a la misión de la empresa.

La formalidad y la exhaustividad de los programas de *onboarding* varían considerablemente entre las organizaciones. Por ejemplo, la compañía global de belleza L'Oréal inicia con una bienvenida el primer día y afirma: "Nuestro objetivo es desarrollar relaciones exitosas, comprometidas y mutuamente beneficiosas con cada uno de nuestros empleados".

La empresa acompaña el proceso de *onboarding* con un programa de integración de dos años compuesto por seis etapas llamado "L'Oréal Fit". Este incluye:

- Capacitación y discusiones grupales
- Reuniones con *insiders* clave
- Aprendizaje en el trabajo respaldado por la dirección de línea
- *Mentoring* individual y apoyo de recursos humanos

- Experiencias en el campo y con productos, como visitas a sitios y programas de seguimiento

Entre este proceso minuciosamente diseñado y creer que el *onboarding* es simplemente un video del manager y enviar un kit de bienvenida a los nuevos ingresos, como verán, hay un abismo.

Tómense un ratito para pensar cuál de estos dos modelos se acerca más al proceso de *onboarding* que actualmente realizan en su organización. Esta primera evaluación inicial puede darles un gran punto de partida para reconocer qué tan grande es su brecha de mejora.

Uno de los primeros aspectos que pueden considerar es si su empresa está más alineada con un proceso de *onboarding* formal o informal. El proceso de **onboarding informal** se refiere al proceso en el que un empleado aprende sobre su nuevo trabajo sin un plan organizado explícito sobre cómo ir avanzando en el conocimiento no sólo de las prácticas específicas de su tarea, sino también de la cultura de la organización.

Por otro lado, el proceso de **onboarding formal** se refiere a un conjunto preestablecido de políticas y procedimientos coordinados con el objetivo de acompañar al empleado a adaptarse a su nuevo trabajo en términos tanto de tareas como de socialización.

Una investigación llevada adelante por la *Society for Human Resource Management Foundation's* muestra que las organizaciones que implementan procesos de *onboarding* formales, proporcionando programas paso a paso para los nuevos empleados, enseñándoles cuáles son sus roles, las normas de la empresa y cómo comportarse, son más efectivas que aquellas que no lo hacen.

Nuevamente, como en el caso que les comentamos de L'Oréal, el *onboarding* formal brinda una serie de etapas claras para los nuevos empleados, donde cada una de las acciones es cuidadosamente diseñada con el fin de ayudar a las personas a sentirse parte de la organización.

Otros aspectos que los gerentes de recursos humanos deben considerar al analizar los procedimientos de *onboarding* de su empresa son la secuencia, el número de nuevos contratados agrupados y el nivel de apoyo de la empresa, un factor intangible que

siempre es difícil de medir. Claramente no es lo mismo que sea sólo el área de Recursos Humanos la que traccione este proceso que contar con el involucramiento de diversas áreas.

En el proceso de *onboarding* podemos distinguir cuatro niveles distintos, lo que se conoce como el modelo de las 4 C's. Dichos niveles son:

- Cumplimiento
- Clarificación
- Cultura
- Y conexión

El **cumplimiento** es el nivel más bajo e incluye enseñar a los empleados reglas y regulaciones legales y relacionadas con las políticas básicas de la empresa.

La **clarificación** se refiere a garantizar que los empleados comprendan sus nuevos trabajos y todas las expectativas relacionadas. Este nivel se centra en la tarea.

La **cultura** es una categoría amplia que incluye brindar a los empleados un sentido de las normas organizativas, tanto formales como informales.

Finalmente, la **conexión** se refiere a las relaciones interpersonales vitales y a las redes de información que los nuevos empleados deben establecer. Este nivel va mucho más allá de las reglas, la tarea y la propia organización y, si bien entiende que estas otras son necesarias, da un salto para poner a las personas en el centro y enfocarse en generar redes.

El grado en que cada organización aprovecha estos cuatro elementos determina su estrategia general de *onboarding*.

Les proponemos ahora que vuelvan a analizar el proceso de *onboarding* de su organización y para cada una de estas cuatro áreas les pongan un puntaje del 1 al 10 en función de las acciones concretas que llevan adelante. Ese puntaje puede ser el primer termómetro sobre dónde intervenir para generar un proceso de *onboarding* con mejores resultados.

Habilidades para una gestión efectiva “Build, Buy y Borrow” en la gestión del talento

Así como una fuerza laboral adaptable es importante, también lo es un plan que acompañe esta adaptación. El plan puede proporcionarnos una trayectoria sólida para el crecimiento de la organización, pero eso no significa que no necesitaremos hacer ajustes a medida que nos expandamos. Una forma eficaz de pensar en la planificación de la fuerza laboral es utilizar el enfoque “*Build, Buy, Borrow*”.

Este enfoque se basa en tres pilares:

- *Build*, que significa desarrollar
- *Buy*, que es contratar
- Y *Borrow*, que quiere decir adquirir temporalmente

Desarrollar es fomentar el crecimiento del talento interno mediante la creación de oportunidades de desarrollo y programas de capacitación que cubran las necesidades a largo plazo de la organización. Esto implica cultivar las habilidades y capacidades de los empleados actuales para que estén preparados para futuros roles y desafíos.

Por su lado, contratar es incorporar empleados permanentes del mercado laboral externo que posean las habilidades y experiencia específicas requeridas. Esta estrategia busca fortalecer los equipos con talento nuevo y especializado que pueda aportar perspectivas frescas y conocimientos valiosos a la organización.

Finalmente, adquirir temporalmente quiere decir contratar talento de manera temporal para satisfacer demandas puntuales, cubrir brechas de habilidades, impulsar cambios culturales o llevar a cabo proyectos específicos. Esta práctica permite obtener habilidades específicas de forma temporal sin comprometer la estructura de la plantilla a largo plazo.

Más adelante volveremos sobre este concepto para ver en mayor profundidad cómo implementar este tipo de estrategias, haciendo foco en conocer sus ventajas y desventajas y cómo integrar estas estrategias en la Gestión de Recursos Humanos.

Como cierre de este módulo los invitamos a poner foco en analizar el proceso de selección y *onboarding* de tu organización, reflexionando sobre la brecha de mejora en pos de

generar una experiencia del empleado mucho más significativa apalancando en la marca empleadora.