



ManpowerGroup™
Solutions

#CONFIANZA: El Ingrediente Clave para la “Marca Empleador”

Sarah Peiker
Líder de RPO en Europa, Oriente Medio y África
ManpowerGroup Solutions





MEJORANDO LA PROPUESTA DE VALOR DEL EMPLEADOR (PVE)¹

En la actualidad las compañías reconocen el valor que tiene la “marca empleador” para atraer talento de calidad,ⁱ crear compromiso en los empleadosⁱⁱ y posicionarse como el empleador que todos quieren elegir.ⁱⁱⁱ Por eso cada día las compañías incrementan su inversión en estrategias para mejorar su Propuesta de Valor del Empleador (PVE) y

sensibilizar sobre el tema tanto a empleados como a candidatos potenciales.^{iv} Esto incluye inversión en redes sociales, eventos para empleados, creación de experiencias positivas de vinculación a la empresa y portales propios para oferta de trabajo, por nombrar algunos.

NO SUBESTIMES LA CONFIANZA

A pesar de toda la importancia que se le ha puesto al concepto de PVE, aún existe un aspecto crítico que está siendo subestimado: la confianza. Esto se hace evidente en las muchas y diarias prioridades de gestión, y en la práctica de políticas y procedimientos que forman parte del trabajo diario del empleado. Sin embargo se hace aún más evidente la manera en como los empleados están representando su propia marca empleador. Esto constituye un serio problema ya que la investigación sobre el tema ha demostrado que son los propios empleados quienes se sienten más confiados para hablar genuinamente acerca de su empresa.²

INICIA EL DIÁLOGO

Hoy en día, muchas compañías son renuentes a permitir que sus empleados hablen sobre asuntos internos en sus círculos sociales. Esta posición resulta legítima porque la compañía se preocupa por los riesgos que conlleva el compartir información incorrecta o sensible, que de alguna manera pueda dañar la reputación organizacional. Tanto así que sólo se necesita una persona irresponsable o desinformada para desatar una crisis de Relaciones Públicas. Es por esto que frecuentemente las compañías convierten en monólogos y no en diálogos las conversaciones sobre su marca.

COMUNICACIÓN

Por más bien intencionados que sean los candidatos y empleados, y aun cuando existan políticas restrictivas al respecto, ellos de todas formas seguirán haciendo comentarios sobre la empresa. Además de que comparten información en sus propios círculos, cada vez más están transmitiendo sus puntos de vista de forma anónima en portales como GetRated!, Vault y Glassdoor.

REDES SOCIALES

La manera más frecuente como las empresas manejan los riesgos es imponiendo políticas restrictivas acerca de cuándo, dónde y qué empleados tienen permiso de comunicarse. Prohibir de manera parcial o definitiva el uso de redes sociales es una de las alternativas más comunes. Ésta pareciera ser la decisión más prudente si se tiene en cuenta todo lo que está en juego, y a los accionistas a quienes hay que presentarles resultados.

EL PODER DE LOS EMPLEADOS

Sin embargo, con este antiguo modelo de control las organizaciones terminan por desaprovechar a su más poderoso activo: el empleado. La creación de un ambiente que fomente la confianza deriva en un lugar más positivo y productivo para trabajar. Se trata de un círculo virtuoso que mejora, de forma natural, la PVE. De manera importante la confianza también crea una tribuna desde la cual los empleados y candidatos pueden convertirse en poderosos embajadores de la marca.

ESTE FENÓMENO RECIENTE GENERA NUEVAS PREGUNTAS:

1.

¿Qué circunstancias han causado que se pase por alto la confianza?

2.

¿Puede una compañía aprender a confiar en sus empleados respecto al manejo que éstos hacen del nombre de la organización?

3.

¿Cómo puede una compañía liberar el poder de su gente para proteger y evolucionar la marca?

4.

¿Qué lecciones pueden aprenderse de aquellas compañías que le están dando más voz a sus empleados?

¹ PVE: Propuesta de Valor del Empleador.

² La autora quiere agradecer a Lucy Adams (Directora General de Firehouse, Fundadora de Disruptive HR, Directora de Talento Humano de la BBC) y a Elaine Orlor (Directora General y Fundadora de Talent Function) por brindar información valiosa sobre la confianza y el PVE.

LO CIERTO ES QUE LOS ANTIGUOS, ACTUALES Y FUTUROS EMPLEADOS VAN A HABLAR ACERCA DE SUS COMPAÑÍAS EMPLEADORAS Y LO VAN A SEGUIR HACIENDO PÚBLICAMENTE DE DIVERSAS MANERAS. MIENTRAS QUE LAS EMPRESAS PUEDEN ELEGIR VER ESTE HECHO COMO NEGATIVO Y COMO UNA AMENAZA QUE MOTIVA LA RESTRICCIÓN DE ESTE TIPO DE COMUNICACIÓN, EXISTE OTRA OPCIÓN. HOY MÁS QUE NUNCA, LAS EMPRESAS TIENEN LA OPORTUNIDAD DE PROMOCIONARSE ELLAS MISMAS E IMPULSAR EL PODER COLECTIVO DE SUS EMPLEADOS Y CANDIDATOS. ESTOS EMBAJADORES DE MARCA SON QUIENES TIENEN EL PODER DE PROMOCIONAR LA PVE HACIA ADELANTE.

A MAYOR RÉGIMEN RESTRICTIVO, MENOR CONFIANZA

Ser víctima de publicidad negativa puede tener impactos devastadores en cualquier ámbito de la compañía, que van desde correr riesgos en el valor y participación accionarios hasta el comportamiento de los impuestos corporativos. Resulta alto el costo de una mala reputación en términos de talento humano: alrededor del 30% de las personas afirma que de ninguna manera trabajaría en una compañía con problemas de reputación. Entre aquellos que sí lo harían, los hombres dicen que de hacerlo exigirían un aumento de sueldo del 53%, mientras que las mujeres pedirían un 60% más. Hoy en día los riesgos son más significativos que nunca, en particular para las compañías que cotizan en bolsa e industrias altamente reguladas. Una sola equivocación puede convertirse en una crisis de comunicación a gran escala. Un sólo empleado deshonesto puede ocasionar enormes daños a la reputación de una marca. La reacción de los empleadores ha sido mitigar el riesgo lo más posible mediante la creación de políticas

que preparen a las organizaciones para el peor escenario.³ Éstas a menudo van mucho más allá de sólo controlar la conversación pública que tienen los empleados acerca de la compañía, por ejemplo las organizaciones controlan de manera estricta beneficios, salidas, supervisión diaria y el uso personal de las cuentas de redes sociales en el lugar de trabajo. Es obvio que este tipo de decisiones mantienen tranquilos a los directivos de las compañías en la medida en que tienen en sus manos la exposición al riesgo. Sin embargo, la desventaja de este tipo de políticas es que impactan directamente en las experiencias que tienen los empleados dentro de la organización. El mensaje final para los empleados –y lo que éste significa, tal como ellos mismos lo han manifestado– es que la compañía no confía en ellos. En un “Mercado de compradores”,⁴ en el cual la economía se rige por precios bajos, los empleados tienden a ser más tolerantes con las políticas que se originan por la falta de


confianza. Esta es precisamente la razón por la cual la confianza ha sido tan menospreciada por la PVE hasta ahora. Muchas empresas han ganado tiempo con la crisis financiera mundial. La poca oferta de empleos ha creado en los empleadores una falsa sensación de comodidad, por lo cual han dejado de preocuparse por la verdadera experiencia que están teniendo sus empleados. Las compañías de los países que están emergiendo de la crisis financiera global se han encontrado con que muchos de sus empleados tienen más expectativa de libertad en sus vidas laborales, y en la forma de comunicar dicha libertad. Los países de la Unión Europea, que siguen en la batalla por superar la crisis económica, quizás tengan más tiempo, pero aquellas organizaciones que innovan con la PVE se verán mejor posicionadas a largo plazo.

³ Vale la pena señalar que la ley a veces hace a un lado a los empleados que se atreven a hablar. No hace mucho, grandes compañías en Estados Unidos tenían políticas que prohibían tajantemente, a sus empleados, hablar sobre la organización, no obstante después de una serie de resoluciones, los tribunales dictaron que los discursos que los empleados hacen en medios digitales están protegidos por la ley y que los empleados que fueron despedidos por esas razones, debían ser reinstalados y las políticas debían reformarse. (The New York Times, 22/ene/13)

⁴ En inglés, buyer's market. Fenómeno de la economía que se presenta cuando los precios están bajos o las condiciones económicas son favorables para que las personas que compran instauren las condiciones del mercado o de la transacción, debido a un fenómeno de exceso de oferta.



¿QUÉ PODEMOS APRENDER DE LAS COMPAÑÍAS QUE CONFÍAN?



Durante la crisis financiera global, muchas empresas no tuvieron que invertir en la PVE. Las altas tasas de desempleo y el abundante talento en búsqueda de trabajo permitieron que las empresas tuvieran que invertir menos en este concepto.

Por otro lado, las organizaciones que no han sido tan perjudicadas por la crisis o aquellas cuyo negocio se basa en talento técnico muy cotizado mantuvieron la delantera para fomentar una ventaja competitiva. Algunas lo hicieron mediante la PVE.

NETFLIX

es un buen ejemplo de cómo invertir en su PVE.

Netflix es un buen ejemplo: esta compañía asume que la gran mayoría de la gente va a tomar buenas decisiones. De esta forma motiva a sus empleados a que tomen los días libres que ellos sienten que necesitan y el departamento de finanzas simplemente le solicita a la gente que actúe pensando en los intereses de la compañía. Netflix se enfoca en contratar gente maravillosa, más que gente que cumpla los requisitos escritos. Un artículo de su Director de Talento explica que “97% de los empleados hará las cosas bien”. La mayoría de las compañías gastan incontable tiempo y dinero escribiendo y reforzando las políticas de Recursos Humanos en pro de que puedan sobrellevar los problemas que el otro 3% causa. En cambio, nosotros nos esforzamos en no contratar a este pequeño porcentaje y lo dejamos ir si nos damos cuenta que cometimos un error al contratarlo”⁵.

La compañía también motiva a los empleados para que usen ampliamente sus redes sociales. *El CEO, Reed Hastings, recientemente explicó su postura: “nuestro mantra esencial para los empleados dice libertad y responsabilidad (en cuanto a comunicación externa)... Nosotros realmente animamos a la gente para que actúe con más libertad y más bien la educamos acerca de la responsabilidad que esto implica”*⁶. Esto se traduce en capacitar a los empleados en lo que la compañía espera de ellos en cuanto a tono, contenido y lo que es apropiado en general, al tiempo que les permiten expresarse con libertad, una filosofía que Hastings reconoce como “a prueba de errores”.

⁵ McCord, Patty. (Enero, 2014.) How Netflix reinvented HR. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>.

⁶ Broadcasting Board of Governors. (Diciembre 18, 2013.) <https://www.youtube.com/watch?v=XyZCF95v-cYk&feature=youtu.be>

LA PROPUESTA DE VALOR DEL EMPLEADOR HOY: UN CAMINO POR RECORRER

Aproximadamente tres de cuatro empleados dicen que la compañía para la cual trabajan no promueve su marca empleador en redes sociales. Un hallazgo que resulta impactante es que en la actualidad sólo 13% de trabajadores en 142 países se siente comprometido con su trabajo y la mitad de la gente encuestada afirma que su trabajo no tiene conexión con la misión de su compañía, y tampoco tiene significado o relevancia^{xi}.

Esto no es sorprendente, pues la confianza es un camino de doble vía. A pesar del crecimiento continuo de la importancia de la PVE y de la gran inversión que se hace en ella, sólo la mitad de los trabajadores en Estados Unidos cree que su empleador es abierto y honesto con ellos, y una cuarta parte no confía para nada en sus empleadores^{xii}. La confianza de los empleados en el liderazgo de la compañía tiene un impacto significativo en su permanencia en ella y en la satisfacción que logran en su trabajo. Una encuesta global encontró que sólo 27% de los empleados que está planeando dejar su trabajo tiene altos niveles de confianza en los líderes^{xiii}.

Todo esto que se ha comentado evidencia la importancia de crear una fuerte cultura organizacional. Podría decirse que esta cultura debe iniciarse en los niveles más altos de la compañía, pero también puede ser construida desde la base.

Para los empleadores debería ser prioridad la creación de comunicaciones internas efectivas y programas de compromiso para los empleados (invertir en talento humano que comparta sus responsabilidades para conectarse con la misión de la empresa). Comunicar el orgullo que siente la compañía respecto al trabajo que realizan sus empleados demuestra que a la empresa le importa su gente y que su misión está siendo clave para el desarrollo de una cultura exitosa y la mejora de la PVE. Y una vez que esto se logra, los empleadores no deberían ser los únicos que expresen los mensajes clave al respecto. De hecho es justo que empleados y candidatos, por la gran credibilidad que tienen, puedan autenticar y validar lo que dice y hace el empleador.

Cualquier compañía puede tener una PVE muy bien redactada en papel, que refleje todo aquello que las áreas de Mercadotecnia y Recursos Humanos quieren expresar. Sin embargo, el verdadero valor de la PVE no se centra en cómo está definida sino en cómo es ejecutada y percibida por parte de empleados y candidatos.

▶ LO DICE LA EXPERIENCIA...

>200%

DE INCREMENTO EN LA PROBABILIDAD DE QUE LA GENTE COMPARTA SU EXPERIENCIA EN REDES SOCIALES (DESDE 2012)

83%

COMPARTE LAS BUENAS EXPERIENCIAS con su círculo cercano.

51%

COMPARTE LAS BUENAS EXPERIENCIAS en sus redes sociales.

66%

COMPARTE LAS EXPERIENCIAS NEGATIVAS con amigos y colegas.

34%

PUBLICA INFORMACIÓN en línea ACERCA DE SUS EXPERIENCIAS NEGATIVAS.



La PVE es la promesa, la personalidad, los valores y comportamientos de la marca. También constituye las relaciones. Esto siempre se olvida. Las empresas afrontan la comunicación interna y de redes sociales desde el miedo y no desde la confianza. Demasiadas relaciones están basadas en el miedo. ”

LUCY ADAMS

Directora General de Firehouse, Fundadora de Disruptive HR, Directora de Talento Humano de La BBC.

LA PVE SE REFLEJA EN INTERNET Y LOS CANDIDATOS ESTÁN ATENTOS

Casi todos los empleadores –nueve de diez- hacen búsquedas en los perfiles de candidatos en redes sociales^{xiv} y más de la mitad ha podido transmitir sus necesidades de vacantes a los candidatos gracias al contenido que han encontrado en línea^{xv}. Pero, ¿cuántos candidatos han transmitido sus expectativas a sus empleadores a través de sus perfiles digitales? La respuesta sorprende a muchos.

El 78% de quienes buscan trabajo dice que las estadísticas y comentarios de los antiguos y actuales empleados influyen en sus decisiones a la hora de elegir trabajar en una u otra compañía^{xvi}. Casi la mitad de los usuarios de Glassdoor exigen que la empresa tenga una estadística de al menos tres estrellas para por lo menos considerar aplicar a la posición^{xvii}.

Las investigaciones revelan que los empleados cada vez hablan más acerca de sus empleadores a través de diferentes canales. De hecho, una encuesta muestra que 40% de los empleados del Reino Unido acepta haber criticado a sus jefes en las redes sociales^{xviii}.

Estas tendencias tampoco excluyen a los trabajadores en curso. De acuerdo con el Talent Board's Candidate Experience Benchmark, 83% de las personas compartirá una buena experiencia entre su círculo cercano y 51% lo hará en redes sociales. Al mismo tiempo, 66% compartirá una experiencia negativa con sus amigos y colegas, y 34% publicará en línea información acerca de sus malas experiencias. Así, desde 2012, es más del doble la probabilidad de que se compartan buenas y malas experiencias en redes sociales^{xix}.

Estudios sobre los Millenials sugieren que la inmensa mayoría de este grupo quiere trabajar para las mismas compañías que ellos valoran como consumidores. Y descubrió que más de la mitad habla acerca de sus experiencias de trabajo y hace actividades laborales a través de sus cuentas digitales personales^{xxi}.

La implicación que esto tiene para los empleadores es que tanto empleados como candidatos van a hablar de ellos sin importar las políticas acerca de cómo, dónde y cuándo pueden hacerlo o no. Existen numerosas plataformas para hacerlo de forma anónima o abierta y no faltan los internautas que están atentos a escucharlos.



EL ALTO COSTO DE UNA PVE INSUFICIENTE



A los candidatos cada vez más les gusta hablar de sus experiencias –tanto positivas como negativas-, ya sea que reciban una oferta laboral o no. Como sea, el impacto de una experiencia negativa es especialmente poderosa debido a lo que los psicólogos llaman sesgo de negatividad⁷, que se refiere a que las relaciones de la gente son más fuertes frente a los estímulos negativos y esto da como resultado que se evoquen de una manera más vívida en comparación con las experiencias positivas.

Más de una cuarta parte de quienes buscan trabajo manifiestan haber tenido malas experiencias durante su proceso de reclutamiento. Por tanto, no es difícil imaginar cómo estas personas pierden el interés en ser consumidores de la compañía que los trató pésimamente. Un asombroso 75% de los trabajadores no recibe respuesta por parte de los empleadores después de aplicar a una vacante. Pero casi un tercio de los candidatos dice inclinarse menos por adquirir productos y servicios de un empleador que no le respondió a su postulación⁸.

Así las cosas, hoy los empleadores están preocupados respecto al reciente lanzamiento del Talent Board and Hire Right. Se trata del Cálculo para el Resentimiento de los Candidatos (Candidate Resentment Calculator) que mide la cantidad de dinero que estas reacciones le cuestan a las compañías. Un ejemplo es el de una empresa mediana que vende al por menor, tiene 3 mil empleados y 250 contrataciones anuales. El cálculo revela que 8% de las experiencias negativas por parte de los candidatos frustrados representa cerca de 400,000 dólares de pérdida en los ingresos.

8%
experiencias
negativas de
los candidatos



250
contrataciones
al año



(\$400,000)
dólares en pérdida
de ingresos

⁷ Llamado en inglés negativity bias

⁸ Career Builder (2013). En el último año, 75% de las personas que aplicaron a través de distintos sitios no recibieron respuesta de las compañías, <http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=2%2F20%2F2013&id=pr740&ed=12%2F31%2F2013>

LOS MEDIOS Y CONSUMIDORES ESTÁN ATENTOS

Hoy en día sigue en pie la prevalencia e influencia de los portales de reseñas de vacantes de los empleadores. Además parece estar creciendo la cantidad de estas herramientas.

Por ejemplo, un medio de comunicación utilizó las críticas publicadas en Glassdoor para identificar “Las peores empresas para trabajar en Estados Unidos”, sin importar que el proceso de selección de este listado careciera de sustento científico. Lo significativo fue que la información de

esta lista fue ampliamente utilizada como fuente de noticias publicadas en medios tradicionales y digitales.

En contraste, otra amplia investigación utilizó el portal Get Rated! para descubrir lugares excelentes de trabajo para los Millennials^{xxiii}.

Portales de este mismo estilo están siendo creados alrededor del mundo. Se trata de sitios web como Job Advisor (Australia), Rate My Employer (Canadá), Kununu (Alemania), Job Beehive (India) y Job Crowd

(Reino Unido) que están satisfaciendo las necesidades de un público ávido de estar bien informado, de personas en busca de trabajo o que ya están trabajando.

En este sentido, no es que las compañías tengan un círculo creciente de enemigos. Es más bien lo contrario. Las nuevas plataformas constituyen oportunidades para que las organizaciones desencadenen el poder que tiene su propia gente como embajadora de la marca.

“*Aquellas empresas que trabajan en pro de crear experiencias excelentes para sus candidatos como parte de su compromiso con la PVE tienen la capacidad de reconocer algo que otras compañías olvidan. Cuando los candidatos son valorados, respetados y enganchados con la empresa, ellos van a hablar al respecto en sus redes profesionales y círculos sociales personales. Pueden recomendar la marca y convertirse en consumidores leales. Esto sucede aunque al final se le ofrezca o no la posición al candidato.*”

ELAINE ORLER, *Presidente y Miembro del Consejo.*
Premio a la Experiencia en Candidatos y Directora General de Talent Function

CONFIANZA: LA CLAVE PARA TENER AL MEJOR TALENTO HUMANO

Existen cantidades de recursos para ayudar a los empleadores a construir una sólida PVE. El punto aquí tiene que ver con el papel que la confianza juega en este proceso: para hablar con la gente es necesario que los empleadores confíen en ella. Pero primero que todo, es necesario que las compañías brinden a sus empleados temas interesantes de conversación de los cuales hablar. Existe vacío de información respecto a la forma en que las compañías e industrias logran manejar con éxito el concepto de confianza de la PVE. A continuación, algunas tendencias actuales:

Sé observador y juega un papel activo

En primera instancia, las compañías comprometidas conocen cada vez más dónde se está mostrando su marca y se lo están tomando en serio. Estas compañías que piensan en el largo plazo ven estos portales laborales como sus grandes buzones de sugerencias y como una oportunidad para aprender y fortalecer las relaciones con sus socios más importantes. Ellas realizan un monitoreo constante y prestan atención a lo que, sobre ellas, se comenta en redes sociales y portales de búsqueda de empleo (incluyendo los sitios de industrias especializadas o de nicho). Cuando tienen un panorama claro acerca de esta información, actúan en consecuencia. Por ejemplo:

- **Ofrece a los empleados espacios para hablar acerca de sus experiencias:**

Motiva a la gente a pensar acerca de la compañía y facilita enlaces digitales para expresarse. Además impulsa a que se hable de la compañía en redes sociales. Por ejemplo ManpowerGroup en Reino Unido posicionó el hashtag #RelationshipMatter para guiar a los empleados en un uso efectivo de las redes sociales para expresarse públicamente durante sus días laborables. Esto incluye orientación en el uso de redes sociales en pro de los objetivos del negocio. Así como manifestarse en Twitter y Facebook acerca de sus experiencias en la compañía. Al final, existe la expectativa de que la gente va a usar las redes sociales para correr la voz acerca de lo que pasa en la compañía. #Gamechangers se creó para responder dudas y ofrecer el apoyo necesario.

- **Responde:**

Aproximadamente siete de diez personas que buscan trabajo están de acuerdo en que su percepción de una compañía mejora después de recibir respuesta a su comentario por parte de algún representante de la organización^{xxiv}. Cuando los comentarios son negativos, no reacciones a la defensiva. Dirige los asuntos al área correspondiente y si fuera apropiado dale seguimiento hasta que se hayan rectificado. Cuando los comentarios son positivos, aprovecha la oportunidad para profundizar en los hallazgos detrás de las palabras y definir por qué éstos pueden resultar importantes para la empresa.

- **Sé proactivo al brindar información acerca de tu cultura corporativa y ambiente de trabajo:**

Tres de cuatro personas que buscan empleo quieren escuchar de la

voz de los empleadores por qué su compañía es un buen lugar para trabajar, pero este mensaje no se encuentra disponible al momento de visitar los portales web de las compañías^{xxv}.

- **Convierte a los candidatos en embajadores de marca y en fuentes de referencia:**

Motiva a los candidatos para hablar acerca de sus experiencias e incluso ofréceles hipervínculos donde puedan publicar sus comentarios (es magnífico hacer esto como un comienzo del proceso de aplicación en línea). Dale a los candidatos un hashtag para proponer preguntas acerca del proceso en Twitter y bríndales otros espacios para dejar sus referencias.

Una respuesta para cada necesidad

Cada empleador tiene sus propias necesidades, por eso resulta vital descubrir dónde pasa su tiempo la gente más compatible con la cultura de cada compañía. Desde ese escenario, organizaciones destacadas en PVE dedican tiempo a entender verdaderamente los riesgos y beneficios asociados a la actividad en redes sociales. Por ejemplo, una empresa que maneja información altamente confidencial probablemente no se beneficia con empleados que publiquen tuits en el trabajo. Por el contrario, un equipo de ingenieros en sistemas se beneficia significativamente al pasar tiempo en Stack Overflow⁹.

Una revisión sobre el uso de redes sociales, mediante una muestra, puede ayudar a que las compañías entiendan en qué sitios digitales sus empleados ocupan su tiempo y qué plataformas podrían ofrecer beneficios al negocio.

Origina el cambio

Incluso al líder más comprometido se le dificultaría generar cambios masivos de un día para otro. Por ejemplo, la BBC que tiene 20 mil empleados y 60 mil freelancers decidió probar su política de vacaciones flexibles en un departamento con un gran líder y un pequeño grupo de trabajadores. Al interior de este grupo eliminó la política convencional de vacaciones y propuso a estos empleados que cada uno tomara el tiempo que sintiera que necesitaba. ¿Cuál fue el resultado? Ninguno abusó de la nueva política y el grupo de forma colectiva tomó incluso menos tiempo libre.

Asimismo, cuando la BBC decidió eliminar las restricciones para el uso de redes sociales iniciaron con aquellas que motivan las redes profesionales o que ofrecen beneficios para la compañía. Para BBC y otras compañías LinkedIn fue el evidente punto de partida. Esto no significa que el cambio deba solamente abarcar las políticas de vacaciones o días de descanso o el uso de alguna red social especializada. Estos son apenas algunos ejemplos de cómo una organización busca reformar la confianza al interior de su cultura organizacional. Otras compañías también encuentran impactantes, pero distintas, las soluciones para mejorar la PVE para candidatos y empleados, y finalmente proveer una cultura ideal para que así lo comuniquen.

⁹ Es un sitio de preguntas y respuestas para programadores profesionales y aficionados. Es 100% gratis, sin necesidad de registro.

LA CONFIANZA EN LA MIRA



Siete de diez personas que buscan trabajo están de acuerdo en que su percepción de una compañía mejora después de recibir respuesta a su crítica por parte de algún representante de la empresa.



Tres de cuatro personas que buscan empleo quieren escuchar de la voz de los empleadores por qué su compañía es un buen lugar para trabajar.



Una revisión sobre el uso de redes sociales, mediante una muestra, puede ayudar a que las compañías entiendan dónde sus empleados ocupan su tiempo y qué plataformas podrían ofrecer beneficios al negocio.

Que las políticas sean la excepción, no la regla

Los innovadores de la PVE piensan que deben existir políticas básicas, pero que éstas deben ser simples, transparentes y llenas de propósito. Las políticas de uso de redes sociales, por ejemplo, deben incluir:

- Orientación clara para compartir información confidencial.
- Recomendaciones de cómo y cuándo los empleados pueden hablar en nombre de la empresa.
- Consideraciones legales como son los asuntos de discriminación –claramente ésta es un área que tiene una importancia significativa para los empleadores y existen lugares donde se le debe prestar mayor atención a ciertos asuntos legales-, por ejemplo el Acta de Igualdad de 2010 en Reino Unido sostiene que el empleador es responsable por cada acción que el empleado emprenda “durante el tiempo que trabaja en su compañía”. Otras leyes tratan aspectos que tienen que ver con abusos y acosos (bullying). Resulta claro que las políticas pueden y deben prohibir comportamientos que puedan derivar en asuntos legales e impactar negativamente la PVE.

Otros tipos de políticas pueden ser igualmente directas. Por ejemplo, como ya fue mencionado, la política de vacaciones y días libres de Netflix se basa en que los largos periodos de ausencia se discutan con el área de Recursos Humanos. Por esta razón, los empleados evitan ausentarse al inicio o al final del trimestre debido a procesos de reportes financieros.

Una vez que las políticas y -prácticas necesarias- se encuentran en funcionamiento, los empleadores tienen la expectativa de que se cumplan sin excepción.

LA CONFIANZA COMO META

Distanciarse de la confianza no refleja mala intención de parte de los empleadores o empleados. Más bien es imagen de una dinámica de cambio vertiginosa y los crecientes desafíos que hacen sentir a los líderes la necesidad de reaccionar de forma inmediata.

La mitigación de riesgos se ha convertido en un proceso operativo común, tenga sentido o no. Lamentablemente esto ha terminado costando la voz de los empleados y su valor. Lo cierto es que, por más bien elaborado que esté el discurso de un CEO, siempre puede tener más peso la conversación auténtica de un empleado o candidato sobre su propia experiencia positiva en la compañía. Los empleadores que valoran su PVE –y sabemos que es la mayoría de ellos- deben considerar seriamente el papel que desempeña la confianza dentro de sus organizaciones y cómo la falta de ésta silencia a los embajadores más influyentes.

Finalmente, los mejores empleadores se preguntarán, ¿qué pasaría si le damos a nuestra gente temas interesantes de qué hablar y después les damos la plataforma para expresarse?

Inténtalo y verás. Pasarán cosas grandiosas.

10 FORMAS PARA FOMENTAR CONVERSACIONES GENUINAS SOBRE LA PVE



1. ENFÓCATE EN LA MAYORÍA

que actúa correctamente y no en la minoría que no acata las reglas.



2.



TRATA A TUS EMPLEADOS COMO ADULTOS; y deja claro que esperas que cada cual se comporte como tal.

3.



MANTÉN LAS POLÍTICAS CLARAS Y SIMPLES, menos es más.

4.



SÉ TRANSPARENTE, reconoce tus errores y explica cómo los estás resolviendo.



5.

Asume que la gente **QUIERE LO MEJOR PARA LA EMPRESA.** Generalmente así es.



6. RESPONDE A LAS CRÍTICAS

y reafirma las respuestas.



7.



NO IMPONGAS MENSAJES CLAVE. Los empleados confían en sus propias voces y resulta más auténtico.

8.



FELICITA a los empleados por hablar en público acerca de la compañía, incluso a aquellos que han hecho críticas constructivas.

9.



Si te han dicho que algo no se puede hacer, **VE MÁS ALLÁ.** No te des por vencido a menos que el riesgo pese más que el beneficio.

10.



SÉ VALIENTE. Los líderes suficientemente valientes que hoy se mueven en dirección a la confianza son grandes pioneros.



REFERENCIAS

- ⁱ LinkedIn. (2012.) The State of Employer Branding: A global report on the hottest topic in talent acquisition
- ⁱⁱ Brandemix. (2014). Employer Branding Survey Results, 2014. <http://brandemix.com/presentation/2014-employerbranding-survey/>
- ⁱⁱⁱ Brandemix. (2014). Employer Branding Survey Results, 2014. <http://brandemix.com/presentation/2014-employerbranding-survey/>
- ^{iv} Minchington, B. (May 2014.) 2014 Employer Branding Global Trends Study Report. Employer Brand International.
- ^v 2014 Edelman Trust Barometer Executive Summary.
- ^{vi} King, B. G., & Soule, S. A. (2007). Social movements as extra-institutional entrepreneurs: The effect of protests on stock price returns. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 413-442.
- ^{vii} Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2005). An empirical analysis of the effect of supply chain disruptions on long-run stock price performance and equity risk of the firm. *Production and Operations management*, 14(1), 35-52.
- ^{viii} Dyreng, Scott and Hoopes, Jeffrey L. and Wilde, Jaron H., Public Pressure and Corporate Tax Behavior (July 29, 2014). Fisher College of Business Working Paper No. 2014-02-003. Available at SSRN:<http://ssrn.com/abstract=2474346> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2474346>
- ^{ix} CR Magazine and Alexander Mann. (2014.) The Cost of a Bad Reputation: The Impacts of Corporate Reputation on Talent Acquisition, October 2014. <http://employers.glassdoor.com/statistical-citations/>
- ^x http://www.nytimes.com/2014/06/01/opinion/sunday/why-you-hate-work.html?_r=3
- ^{xi} American Psychological Association. (April 2014.) Employee Distrust is Pervasive in U.S. Workforce. <http://www.apa.org/news/press/releases/2014/04/employee-distrust.aspx>
- ^{xiii} Deloitte. (September 2012.) Talent 2020: Surveying the Talent Paradox from the Employee Perspective. http://www.deloitte.com/assets/dcomglobal/local%20assets/documents/human%20capital/us_talent2020_september2012_09142012.pdf
- ^{xiv} Jobvite. 2014 Social Recruiting Survey.
- ^{xv} Hartley, D. "You Did WHAT?! More Employers Eliminate Candidates Based on Social Media Activity." June 30, 2014. CareerBuilder. Retrieved August 20, 2014 from <http://thehiringsite.careerbuilder.com/2014/06/30/eliminatecandidates-social-media-hiring/>
- ^{xvi} <http://employers.glassdoor.com/statistical-citations/>
- ^{xvii} <http://new-talent-times.softwareadvice.com/how-job-seekers-use-glassdoor-0114/>
- ^{xviii} <http://www.mondaq.com/x/146072/Social+Media/The+Rise+Of+Social+Media+And+The+Impact+On+The+Employment+Relationship>
- ^{ix} Orlor, E., Talent Board. Personal interview, citing research conducted for Candidate Experience 2014 by Talent Board. December 22, 2014.
- ^{xx} PWC. (2011.) Millennials at Work: Reshaping the Workplace. http://www.pwc.com/en_M1/m1/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf
- ^{xxi} IBM Institute for Business Value. (2015.) Myths, exaggerations and uncomfortable truths The real story behind Millennials in the workplace. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/gb/en/gbe03637usen/GBE03637USEN.PDF>
- ^{xxii} <http://www.foxbusiness.com/personal-finance/2012/08/10/americas-worst-companies-to-work-for/>
- ^{xxiii} <http://fortune.com/2014/05/15/10-great-workplaces-for-millennials/>
- ^{xxiv} <https://www.recruiter.com/i/glassdoor-study-job-candidates-drawn-to-brand-management/>
- ^{xxv} <http://www.glassdoor.com/press/candidates-desire-isnt-readily-traditional-company-careers-sites>

Acerca de ManpowerGroup Solutions

ManpowerGroup Solutions se enorgullece de su capacidad para analizar y predecir las tendencias que impactan al mundo laboral y al mercado. En la medida en que se transforman las habilidades y el talento humano disponible, y se modifican las prioridades del mercado, resulta esencial que las organizaciones cuenten con percepciones oportunas, relevantes y precisas acerca de la fuerza laboral a nivel global. De acuerdo con esta visión realizamos inversiones significativas para entender y compartir razonamientos alrededor de las macro tendencias (p.ej. la demografía, el empleo y la economía), y su probable impacto en la sustentabilidad del talento.



ManpowerGroup[™]
Solutions

www.manpowergroup.com.mx/soluciones

©2015 ManpowerGroup Solutions. Todos los Derechos Reservados.