

Escuela de Negocios
Universidad Torcuato Di Tella

**Estrategias de *Employer Brand* en empresa de belleza: El caso
de *L'Oréal* en Argentina**

Alumno: Florencia Sosa Bartolotta
Tutor: Paola De Simone
Ciudad Autónoma de Buenos Aires

JUNIO 2019

AGRADECIMIENTOS

A Paola De Simone, mi tutora, por motivarme, esclarecerme el camino y guiarme en el proceso de preparación de mi tesis.

A mi familia, por apoyarme en mis decisiones y creer en mi ayudándome a que el camino sea más liviano y por sobre todo disfrutable.

A Kevin, por entenderme como nadie y acompañarme siempre.

RESUMEN

En los años 90 a partir de los avances de la globalización surge una nueva forma de concebir al contrato laboral. Las personas gestionan su propia carrera y teniendo acceso a mayor información van cambiando de empleador de acuerdo a sus deseos y necesidades individuales más fácilmente. Frente a esta oferta cada vez más elástica del talento es que las empresas necesitan desarrollar estrategias de atracción y retención como el *Employer Brand*. Sin embargo, esto no se encuentra tan extendido en la industria de la belleza ni tampoco en Argentina.

Dado este contexto el objetivo de este trabajo es conocer la estrategia de *Employer Brand* de una empresa reconocida por gestionar este punto en la industria de la belleza, como lo es *L'Oréal* y analizar cuáles son las particularidades propias de esta industria y del mercado laboral en Argentina. La metodología utilizada para ello es exploratoria descriptiva recurriendo en primer lugar a bibliografía pertinente mediante el acceso a *papers*, libros e informes escritos. Luego se estudiaron las prácticas de *L'Oréal* a nivel internacional. Finalmente se realizaron entrevistas al área de *Talent Acquisition, Campus and Employer Branding* de *L'Oréal* en Argentina, que forma parte del departamento de recursos humanos, como informante clave para el análisis del caso. Las preguntas realizadas se encuentran detalladas en el Anexo I al final de este trabajo.

L'Oréal es una multinacional líder en la industria en la que se desempeña, pero su competencia en materia de talento pertenece a otros sectores. Cuenta con desafíos propios de la industria como lograr atraer talento masculino y dentro sus principales ventajas competitivas se ubica el grado de digitalización y innovación ofrecido y las oportunidades internacionales que ofrece orientadas al desarrollo de carrera. Cuenta con un departamento específico de *Employer*

Brand que recibe lineamientos definidos por la Casa Matriz.

Sin embargo, la PVE de *L'Oréal* no parece estar alineada con las valoraciones del mercado laboral argentino. Las búsquedas laborales en Argentina se hacen a través de canales más tradicionales y los atributos más importantes para los candidatos son el paquete de beneficios y compensaciones los cuales deben ser atractivos. Se valora mucho la seguridad laboral y no tanto el desarrollo de carrera o la innovación de la compañía. Adicionalmente la compañía basa su análisis de la *performance* de su marca empleadora de acuerdo a rankings globales en lugar de locales.

Por lo anterior concluimos que si bien *L'Oréal* en Argentina gestiona su *Employer Brand* con particularidades de la industria de la belleza, no se adapta al mercado laboral argentino específicamente lo cual abre la posibilidad de mejoras para la compañía en términos de *Employer Brand* para Argentina y también explica el desafío actual que atraviesa la misma en lograr atraer y retener talento de países emergentes.

PALABRAS CLAVE

Employer Brand, Propuesta de valor al empleado (PVE), Recursos Humanos, Reclutamiento.

INDICE

INTRODUCCIÓN	7
CUERPO TEÓRICO	12
CAPÍTULO I: <i>Employer Brand</i> y Propuesta de Valor al Empleado (PVE): definiciones y alcances	12
CAPÍTULO II: <i>Employer Branding</i> en el contexto actual	16
CAPÍTULO III: La gestión del <i>Employer Brand</i>	23
CAPÍTULO IV: Errores más comunes en la PVE	31
CAPÍTULO V: La industria de la belleza en Argentina	37
CUERPO EMPÍRICO	40
CAPÍTULO VI: <i>L'Oréal</i> en Argentina	42
CAPÍTULO VII: Desafíos y ventajas competitivas del <i>Employer Branding</i> de <i>L'Oréal</i>	46
CAPÍTULO VIII: El <i>Employer Brand</i> de <i>L'Oréal</i> en Argentina	50
CAPÍTULO IX: La propuesta de valor al empleado de <i>L'Oréal</i>	59
CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	79
ANEXO I: GUIA DE PREGUNTAS SOBRE EL <i>EMPLOYER BRANDING</i> DE <i>L'ORÉAL</i> EN ARGENTINA	79

INTRODUCCIÓN

Atraer talento está siendo un tema cada vez más complejo de abordar, así como el desarrollar políticas efectivas que redunden en aumentar la *performance* del negocio.

Las empresas solían tener una actitud pasiva a la hora de reclutar empleados. Confiaban en que la marca, la dimensión de la compañía, el nivel de remuneración o el prestigio que podía llegar a brindar determinada compañía eran condiciones suficientes para tener a los mejores.

Hay un cambio en el *mindset* de las personas donde comienzan a gestionar su carrera para lograr el éxito psicológico. Se comenzó con una mentalidad paternalista de la empresa donde la misma hacía íntegra a la persona. Como en el caso de *Ford*, la empresa enseñaba a leer, el oficio, pagaba un salario y permitía que los obreros compren un auto. En los años 90, con el avance de la globalización y la utilización del sistema de competencias, las personas comenzaron un proceso de gestión compartida de la carrera. En la actualidad, con un consumidor informado y atento, y con el objetivo de encontrar compañías de acuerdo a los valores y necesidades propias, este “contrato psicológico” que era casi para toda la vida, se ve reducido a los gustos y deseos individuales, especialmente de los candidatos talentosos. Esta situación conlleva a que si bien en el contexto actual aumentó el nivel de desempleo y la oferta laboral es mayor, también comenzó a escasear el talento, debido a esta demanda cada vez más elástica del contrato laboral.

En este sentido, las empresas comenzaron a desarrollar estrategias de atracción entre las cuales se encuentra el *Employer Brand*. El tema es desarrollado por las empresas multinacionales en general, pero encontramos que, en las empresas de la industria de la belleza, esto no está tan extendido. Dado este contexto, nos interesó estudiar un caso particular de una empresa que se preocupa y ocupa de su marca empleadora.

El trabajo se centra en *L'Oréal* particularmente debido a la compañía cuenta con valores identificables, productos conocidos y estrategias claras. La empresa mantiene el lema “para hacer belleza necesitamos tu talento” (Hatum, 2009) y es reconocida por tener una política de *staffing* basada en una estrategia de recursos humanos fuertemente orientada al reclutamiento a través de la atracción, en lineamiento con su modelo de negocio de venta *retail*.

El trabajo se basa en *L'Oréal* también porque además de ser un caso de gestión exitosa de *Employer Brand* de acuerdo a rankings globales como *Universum* que la posiciona en el puesto número 12 globalmente de acuerdo al *ranking* 2018 (Universum, 2018), se trata de un *Employer Branding* digital, y esto guarda relación con el entorno en el que nos encontramos, y con las nuevas generaciones y sus pretensiones.

A su vez, *L'Oréal* cuenta con el desafío de lograr segregar la marca empleadora de la marca de consumo, así como derribar pre-conceptos de la industria en la que se desarrolla, lo cual lo hace aún más interesante.

Adicionalmente, cuenta con empleados en el área de recursos humanos que no provienen con formación en recursos humanos precisamente, tal es el caso de Alexander Onish que es *Digital Employer Branding Manager* de *L'Oréal* (Link Humans, 2016).

El trabajo se ubica en Argentina donde la gestión del *Employer Brand* no ha madurado aún para la mayoría de las empresas y también para entender el desafío que atraviesa *L'Oréal* de atraer y retener talento en países emergentes donde la marca se encuentra menos establecida. Esto a su vez nos permitirá entender la estrategia actual tras el desafío global de una mayor participación y

competitividad de las marcas locales en el ranking de las empresas más atractivas para trabajar en cada país (Randstad Argentina, 2018)¹.

El índice del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) de referencia global con presencia en once países consagró en el 2017 a *L'Oréal Chile* como la empresa líder para atraer y retener talentos en Chile (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, 2017). Esto despierta la incertidumbre de cómo es su desempeño en Argentina en materia de marca empleadora considerando que Argentina es uno de los 15 principales mercados para el grupo a nivel mundial y el cuarto más importante de América (“Qué consumen las argentinas: los secretos del mercado de la belleza”, 2016) y así identificar particularidades de la industria o no de acuerdo a las tácticas del *Employer Branding*.

A lo largo de este trabajo intentaremos responder a las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo el contexto actual justifica la gestión del *Employer Brand*?, ¿Cómo es la industria de la belleza?, ¿Cómo es el mercado laboral argentino?, ¿Cómo gestiona *L'Oréal* su *Employer Brand* en Argentina y cuáles son sus principales desafíos y ventajas competitivas?, ¿Qué incluye la PVE de *L'Oréal* en Argentina?, ¿Cómo gestiona *L'Oréal* Argentina su *Employer Brand* en función a las particularidades de la industria de la belleza?, ¿Cuáles son las políticas de *L'Oréal* Argentina al gestionar su *Employer Brand*? ¿Cuál es nivel de adaptación a las valoraciones y al contexto del mercado laboral local?, ¿Cuál es el nivel de respuesta a un lineamiento global único?

El objetivo general de este trabajo es comprender los factores que contribuyen al desarrollo de la *Employer Brand* de *L'Oréal* Argentina para construir la

¹ Randstad Argentina. (2018). Country Report. Recuperado de: <https://www.randstad.com.ar/employer-branding/country-report/>

propuesta de valor de la compañía. Para ello, analizamos las definiciones de marca empleador, cómo se representa en la industria de la belleza, cómo se refleja en la propuesta de valor de *L'Oréal* y sus particularidades en Argentina.

Los objetivos específicos son:

- Analizar las características del significado de *Employer Brand* en general.
- Analizar los factores preponderantes en la industria de la belleza.
- Comprender los atributos de *Employer Brand* en la empresa *L'Oréal*.
- Analizar si esta estrategia de *Employer Brand* para el caso de *L'Oréal* Argentina cuenta con particularidades propias de la industria de la belleza o no, y también si cuenta con particularidades propias del mercado laboral local o no.

El diseño lógico de la investigación es exploratorio descriptivo. Dentro del Cuerpo Teórico se presentan los principales conceptos e ideas en estudio para tener un marco de referencia para interpretar el caso de *L'Oréal* en la industria de la belleza y en Argentina. En el Capítulo I se presentan los conceptos de *Employer Branding* y Propuesta de Valor al Empleado (PVE). En el Capítulo II haremos referencia al contexto actual cómo el mismo se refleja en el mercado laboral impactando directamente en estos conceptos. En el Capítulo III entenderemos cómo este contexto justifica la existencia de estrategias de gestión del *Employer Brand* y de la PVE. En el Capítulo IV expondremos los errores más comunes al gestionar el *Employer Brand* y la PVE de una compañía. En Capítulo V es una introducción a la industria de la belleza y al mercado laboral en Argentina específicamente.

En el Cuerpo Empírico se hace foco en el caso de *L'Oréal* en Argentina. Se describen sus estrategias de *Employer Branding* haciendo referencia a la industria de la belleza y al mercado laboral argentino. Como fuentes de información para este punto se realizaron entrevistas al personal de *L'Oréal* Argentina de mandos decisivos en forma individual como informantes clave y se

recurrió a fuentes bibliográficas acerca del caso de *L'Oréal* específicamente. Las preguntas realizadas y las personas entrevistadas se exponen en el Anexo I al final de este trabajo para mayores referencias. En cuanto a la bibliografía consultada para este punto, así como para todo el desarrollo del trabajo, las cuales se encuentran citadas en cada caso, se exponen en la Bibliografía al final del presente trabajo. En cuanto a los capítulos del Cuerpo Empírico, en el Capítulo VI se describe a *L'Oréal* y su rol en la industria de la belleza en Argentina, analizando también a su competencia. En el Capítulo VII ya pondremos foco específicamente en el *Employer Brand* de *L'Oréal* y presentamos los principales desafíos y ventajas competitivas en materia de atracción de talento. En el Capítulo VIII entraremos de lleno en la gestión del *Employer Brand* de *L'Oréal* en Argentina y su valoración en el mercado laboral argentino particularmente. En el Capítulo IX analizaremos la PVE de *L'Oréal* en Argentina y sus pilares contrastando sus iniciativas con las valoraciones del mercado laboral argentino.

Finalmente, en la conclusión acabamos mencionando que *L'Oréal* presenta particularidades en sus estrategias de *Employer Branding* propias de la industria de la belleza, pero que las mismas no son adaptadas a Argentina específicamente, es decir, que no se adaptan al mercado laboral argentino, sino que las mismas responden a una estrategia global única.

CUERPO TEÓRICO

En este apartado se presentarán los principales conceptos e ideas en estudio como el *Employer Branding* y la Propuesta de Valor al Empleado (PVE). Se hará una descripción del contexto actual y la necesidad de gestionar estos conceptos, exponiendo también los errores más comunes al realizar esto. Se acabará introduciendo a la industria de la belleza y a su mercado laboral en Argentina específicamente.

CAPÍTULO I: *Employer Brand* y Propuesta de Valor al Empleado (PVE): definiciones y alcances

Este capítulo tiene como finalidad introducir los conceptos de *Employer Brand* y Propuesta de Valor al Empleado (PVE). En cuanto al *Employer Brand* abordaremos qué motiva el surgimiento de la misma y cuándo hablamos de un caso exitoso, introduciendo aquí su relación con la PVE.

De acuerdo al *Harvard Business Review (HBR)*, en el 2014 un 36% de los empleadores globales reportaron escasez de talento en sus compañías, el porcentaje más alto desde el 2007 y en una encuesta más cercana durante el 2015, el 73% de los CEO mencionaron estar preocupados acerca de las habilidades de sus empleados (Harvard Business Review, 2015).

El “producto” ofrecido por las empresas para capturar el talento es un proyecto en una empresa, una propuesta que incluye todo lo que lleva la persona por trabajar en la misma. Este producto es percibido por los empleadores actuales o potenciales a través de una marca empleadora que es lo que denominamos *Employer Brand*.

El término *Employer Brand* surge a mediados de los 1990 refiriéndose precisamente a la reputación de una compañía como empleadora y recién comenzaron a verse esfuerzos asociados a mejorar la misma a partir del 2004

cuando compañías como Unilever, Shell y P&G comenzaron a tener iniciativas para fortalecer esta marca tanto como su marca de consumo (Harvard Business Review, 2015).

La importancia que cobra el *Employer Branding* se asocia a su capacidad de optimizar el proceso de reclutamiento haciendo que el empleado busque lo que el empleador ofrece, y reduciendo consiguientemente los costos del proceso. A su vez, esta coincidencia entre lo que ofrece el *Employer Brand* y lo que busca el colaborador, aumenta la retención reduciendo de esta forma los costos generados por una mayor rotación de personal (Randstad, 2019).

El éxito de una marca empleadora será tal solo cuando logre ofrecer una propuesta que sea afín al proyecto de vida de la mejor gente de acuerdo a las necesidades de la compañía, para captarla y retenerla. Esta propuesta deberá diferenciarse de la de sus competidores y brindar valor, por eso la llamamos Propuesta de Valor al Empleado (PVE). La consulta Randstad Chile (2017) la define como:

*Los beneficios, tanto materiales como inmateriales, que una empresa ofrece a sus empleados actuales y futuros. Estos beneficios, formulados como propuestas, delimitan la percepción de los empleados sobre el valor que se les ofrece al trabajar en una determinada empresa o al considerarla como futura empleadora.*²

La PVE es la base de un *Employer Brand* fuerte y sostenible en el tiempo. Esto es importante ya que las empresas deben posicionar su marca de empleador para no solo captar el talento sino también retenerlo ya que se trata de un mercado elástico donde los empleados podrán cambiar de “producto” cuando encuentren uno que tenga las funcionalidades que desean y donde el talento es difícil de reemplazar. Además, los empleados actuales promueven a su trabajo actual logrando captar el talento que con ellos interactúe e influenciando la

² Randstad Chile (2017). ¿Qué es PVE en Recursos Humanos?. Recuperado de:
https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/que-es-pve-en-recursos-humanos_1423/

manera en que estos empleados tratan a los clientes. Pero esta retención es cada vez más difícil debido a la crisis de compromiso actual, con los niveles más bajos en la historia del *management*. El talento es fácil de detectar, pero lo que más cuesta es que sea sustentable para que se quede el tiempo suficiente como para hacer un aporte y como se trata de una relación que puede ir cambiando deberíamos gestionar el *Employer Brand* en lugar de únicamente crear la marca, es decir que el trabajo sea constante para lograr realmente aportar valor a la empresa.

De acuerdo al *HBR* un tercio de los nuevos ingresos abandonan la compañía durante los primeros 6 meses, impactando en un costo de remplazo que se estima que se encuentra entre un 50% y 70% del salario anual del nuevo ingresante (Harvard Business Review, 2018). Las empresas por lo tanto no compiten exclusivamente contra otras empresas por el talento. Realmente al ser un trabajo continuo mediante la gestión del *Employer Brand* las empresas están compitiendo todos los días contra la vida misma, contra el contexto dinámico, diverso y temporal. Un empleado asume un contrato emocional al unirse a una compañía y se debe cuidar de esta relación ante las diversidades que se presenten. Los empleados van cambiando y así como quieren otra vida quieren otro trabajo porque ya no existe una división tan clara entre vida personal y trabajo, la persona se ve a sí misma como una unidad en una única vida.

Un caso ejemplar es el de Patagonia la marca de indumentaria del segmento retail. Su marca empleadora es una clara extensión de sus valores como compañía que son el cuidado del medio ambiente y disfrutar de la naturaleza. Como consecuencia de esto el porcentaje de renuncias es solo de un 6% en empleados *full-time* mientras el mismo suele ser de un 35% en promedio para la industria del *retail* en Estados Unidos (Harvard Business Review, 2018).

El *Employer Branding* ha ido cobrando cada vez más importancia a raíz del contexto actual de globalización en el que nos encontramos el cual hace que la

demanda de un contrato laboral sea cada vez más elástica. El caso que abordamos de *L'Oréal* incorpora a su gestión de marca empleadora valoraciones propias de la época en la que nos, y por eso es reconocida como un caso de éxito. En el próximo capítulo abordaremos el contexto en el que nos encontramos, cómo ha ido cambiando el mercado laboral para así entender cómo deben pensarse las estrategias en materia de *Employer Branding*.

CAPÍTULO II: *Employer Branding* en el contexto actual

En este capítulo resaltaremos las características más significativas del contexto actual y cómo las mismas se ven reflejadas en el mercado laboral. Entender el contexto no es bueno solo para entender cómo llegamos a dónde estamos y cómo surge el concepto del *Employer Branding*. Ver dónde estamos parados nos permite entender y anticiparnos a qué es lo que valora el talento en las generaciones que queremos captar y retener. Entender por qué se va la gente de la empresa es un buen comienzo para saber dónde estamos fallando y qué debe cambiar en nuestra PVE para corregir esa rotación. Esto nos permite entender qué buscan y que no tenemos.

El *Employer Brand* es hoy una oportunidad. Para posicionar a la marca empleadora se debe invertir en construirla y desarrollarla, para que la misma se convierta en uno de sus principales activos intangibles y así generar valor a la empresa. “*El Employer Branding es la estrategia de mediano y largo plazo tendiente a lograr determinada percepción en los empleados actuales, empleados potenciales y stakeholders respecto de una determinada empresa.*” (Molinari, 2011). Cuando hablamos del *Employer Branding* hablamos de la reputación acerca de cómo es trabajar en un lugar y los avances tecnológicos han hecho que se pueda acceder muy fácilmente a esta información y por eso se debe tratar este tema con cuidado y prioridad.

El *Employer Brand* no sirve solo para atraer el talento. Cuando ya se tiene gente talentosa en lugar de construir una *Employer Brand* para atraer talento tal vez sea necesario enfocarse en las personas con compromiso y esto es lo que debe motivar la gestión del *Employer Brand*. La estrategia del *Employer Brand* debe estar pasada en un objetivo y para eso hace falta identificar qué es lo que necesita la compañía, quizás la misma ya cuenta con talento y el enfoque debe estar en retenerlo.

Nos encontramos frente a un cambio de época, un cambio disruptivo con fuertes impactos en el mundo del trabajo. Nos encontramos frente a un contexto global que ha cambiado mucho y que debe evaluarse constantemente para crear una verdadera propuesta de valor para los empleados.

Se presentan cambios en modelos de negocio, avances en tecnología, cambios en expectativas y hábitos de los individuos. No menor es el hecho de que estamos transitando una crisis económica mundial, lo cual seguramente traerá en algunos países aumento del desempleo. Esto hará aumentar el descreimiento en las instituciones y los individuos serán mucho más firmes en sus atributos de preferencia a la hora de elegir. Aumenta la desconfianza en las instituciones y cada vez hay más miembros de la tercera edad. El mercado laboral exige trabajo cada vez más calificado, pero a la vez perfiles menos especializados. Las búsquedas de talento se dan sin barreras geográficas, y por ende aumenta la competencia en captar trabajadores calificados. Hombres y mujeres cuentan con igual expectativa en el balance de la vida profesional-laboral. Estos cambios se van dando tan rápidamente que la legislación laboral no ha podido evolucionar aun al ritmo de los cambios en el mundo del empleo. Existen avances tecnológicos capaces de modificar las formas de trabajar mientras que los *stakeholders* exigen más transparencia y ética. Cada vez hay más mujeres que trabajan y que tienen menos hijos y las redes sociales permiten intercambiar información muy fácilmente. Se destaca también el aumento de los trabajadores autónomos por el bienestar que trae implícito.

La disrupción se da en la orientación de las empresas que antes estaba puesta en los resultados financieros únicamente y ahora pasa a estar puesta también en la gente y el bienestar, hablamos de la era de las 3 P: *Profit, People y Planet*. (Management Society, 2014)³. También se da en las preferencias de los

³ Management Society. (2014). *El trabajo de tus sueños*. Recuperado de: <http://www.managementsociety.net/2014/02/18/el-trabajo-de-tus-suenos>

candidatos para quienes lo importante era ingresar a esa empresa soñada que le brindaría gran privilegio; ahora en cambio buscan empresas que compartan sus valores y permitan cumplir sus aspiraciones. Como menciona Borracchia (2016):

Ya no buscan una empresa, un salario o un puesto, sino que buscan vivir una experiencia que va más allá del trabajo tradicional. Así como recientemente nacieron conceptos que se refieren a la experiencia del cliente, también está naciendo la experiencia del colaborador como un tema crucial para las compañías. (p.12).

En el 2020 se estima que el 75% de la dotación del capital humano de las empresas serán miembros de la Generación Y, también llamados *Millenials*. Se trata de la generación más numerosa de la historia: 2.300 millones de personas en el mundo que transformarán al mundo del trabajo (Management Society, 2014) ⁴. El tema del *Employer Brand* surge ahora porque es precisamente el momento en que esta generación irrumpen en el ámbito laboral. Y como esta generación nació en otro contexto, no podemos pretender que sueñen con lo mismo que se soñaba antes porque crecieron admirando otras cosas y van a soñar con lo que han catalogado como autoridad y éxito durante su crecimiento. De acuerdo a un artículo del Management Society (2014) “*Los principales valores de la Generación Y son el emprendimiento y la perseverancia*”. El principal defecto de esta generación por otro lado es la obsesión por estar siempre en la cima y ser los mejores. ⁵

Gracias a este cambio contextual y generacional ya no hablamos de reclutar como antes, sino que hablamos de atraer talentos. Los candidatos ya no van a buscar el trabajo en la empresa soñada, sino que se debe ir a buscarlos a ellos y seducirlos para que trabajen para las compañías. Se invirtieron los roles y ahora

⁴ Management Society. (2014). *Turbulencia generacional en las empresas ¿y qué hacemos con los Millenials?*. Recuperado de: <http://www.managementsociety.net/2014/06/06/turbulencia-generacional-en-las-empresas-y-que-hacemos-con-los-millennials/>

⁵ Management Society. (2014). *El trabajo de tus sueños*. Recuperado de: <http://www.managementsociety.net/2014/02/18/el-trabajo-de-tus-suenos>

es la empresa la que debe ser la mejor marca empleadora para que los talentos la seleccionen. Se trata de una selección mutua, ambas partes eligen y son elegidas (Borracchia, 2016).

¿Cómo nos damos cuenta de que están impactando en el mundo laboral? Algunos síntomas: “(...) *la gran rotación, la profunda crisis de compromiso, la dificultad en generar líderes, así como la ausencia de “herederos” en las empresas de familia, la valoración de la flexibilidad*” (Molinari, 2014). En un estudio realizado recientemente por *Price Waterhouse Coopers* muestra que 64% de los jóvenes querría trabajar ocasionalmente desde su casa y 66% elegir su horario de trabajo (Pwc, 2013).

Todo esto nos lleva a cuestionarnos si las empresas deberán cambiar o si los Millenials acabarán adaptándose a la funcionalidad habitual de las empresas. Como menciona Borracchia en su libro *I`ts Match (2016)*:

Las estructuras viejas se tienen que adaptar a nuestras expectativas (...) Usamos las reglas del mercado a nuestro favor, para conseguir lo que nos interesa... Estamos convencidos de que nuestra manera es mucho mejor. De que aquellos que no la ven se pierden algo muy valioso. Y los que sí la ven, los que logran conocernos, co crear, colaborar y compartir con nosotros, están aprovechando una gigantesca oportunidad. (p.91)

Antes trabajar implicaba ir a un lugar, y hoy en cambio implica lograr resultados. Por eso el modelo anterior premiaba a quien estaba mucho tiempo en la oficina, estar era sinónimo de trabajar. Hoy no importa dónde estemos sino lo que hagamos. En el futuro del trabajo cada uno podrá definir cómo organiza su tiempo. De los atributos que hacen a las empresas más atractivas, calidad de vida es el que ha crecido más en la última década y no para de crecer aún. Desaparece la dicotomía vida o trabajo que ahora pasan a estar asociados y se complementan. Directamente relacionado a la calidad de vida encontramos a un atributo antes inexistente y hoy muy tenido en cuenta que es la ubicación de la empresa. Como el concepto de trabajo está asociado a la realización y plenitud y para eso es necesario que el mismo tenga la mayor intersección con los

intereses personales. De esta forma las empresas hacen crecer a las personas y las personas hacen crecer las empresas, termina siendo un *win-win*.

Antes eran consideradas atractivas las empresas grandes porque lo grande era sinónimo de estabilidad. Hoy lo grande es percibido como burocrático y pasan a ser más atractivas las empresas pequeñas o medianas donde uno puede participar e intercambiar con aquellos que toman las decisiones dejando de ser un número para pasar a estar bien identificado. Los Millennials buscan disfrutar del trabajo y encontrar sentido en lo que hacen por eso son valoradas las compañías donde hay interconexión y accesibilidad a los mandos superiores sin separaciones entre jerarquías o áreas. Lograr el compromiso de los empleados no depende hoy del éxito o el escalamiento en la pirámide jerárquica, hoy debemos entender que valora cada uno, la personalización pasa a ser la clave. Podríamos decir que las empresas medianas tienen una oportunidad ya que en ellas al tener menos empleados es más fácil personalizar y por eso la cercanía que ofrecen es vista como una ventaja. Las estrategias de gestión de las personas deben dejar de lado las estructuras piramidales a las que estábamos acostumbrados para parecerse más a Facebook. En esta búsqueda del sentido de lo que hacen surge la importancia de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en empresas que piensan, dicen y hacen coherentemente y son transparentes. Esto debería ser considerado al gestionar el *Employer Brand*, hacer visible la cultura y el propósito de la empresa para asegurarse de que los candidatos sean coherentes a lo que la empresa es.

Dentro del *top 3* de las valoraciones más destacadas de los empleados de acuerdo a un informe de *Price Waterhouse Coopers* en el 2013 se encuentra el desarrollo profesional (Pwc, 2013)⁶. Pero de nuevo, no desde el punto de vista de la escala piramidal sino en el desarrollo personal que otorga la compañía para la realización individual. Y esto porque el dinero o *Profit* deja de ser la

⁶ Pwc. (2013). *PwC's NextGen: A global generational study*. Recuperado de: <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>

motivación principal como lo era antes, y cobran importancia las letras P de *People* y *Planet*. El desarrollo profesional que buscan es tal que también se ve reflejado en los cambios de empleo, para buscar nuevos conocimientos, desafíos y habilidades que los hagan estar más cerca de esa cima que buscan, más cerca de ser los mejores. Como no existe esa compañía soñada se crea, y así es que se explica también el gran crecimiento del emprendimiento. Por eso decimos que el emprendimiento es un gran valor de la Generación Y, que no tiene puesta la camiseta de una empresa sino la suya propia (Boracchia, 2015)⁷.

En el marco del contexto global es que también es muy valorada la diversidad y el gusto por el entorno global, relacionarse con equipos y culturas diferentes. Como menciona Boracchia (2017) *“El principal competidor hoy es el driver de la felicidad, y esa felicidad se busca en la diversidad de experiencias. Hoy se valora más tener experiencias que tener cosas”* (p. 101)⁸

Entender qué quieren los empleados nos sirve también para entender qué aprecian nuestros consumidores por lo tanto el rol que tienen los RRHH pasa a ser un rol activo que impacta directamente en los resultados de venta también, algo así como el marketing no solo de cara al talento en el mercado laboral sino también a nuestro consumidor. ¿Quién sabe? Quizás el empleado que se nos va puede ser igual un consumidor de nuestra marca si logramos llegar a él generándose así un doble impacto.

El *Employer Brand* tiene tal impacto que es un tema de mucha importancia ya que a través de la misma se traduce una estrategia determinada como compañía. Por eso ha ido cobrando importancia y por eso merece un tratamiento delicado y una gestión estratégica. Tal como vemos posteriormente en el caso

⁷ Boracchia, C. (2015). *Despertando el compromiso: cómo reelegir el trabajo todos los días*. Recuperado de: www.combolatam.com/libros

⁸ Boracchia, C. (2017). *Las compañías también tienen zona de confort: errores más comunes en la gestión de marca empleadora*. Recuperado de: www.combolatam.com/libros

de *L'Oréal* la marca empleadora no se deja librada al azar ni se basa en actos tácticos sino que se alinea a la estrategia de la compañía y se gestiona específicamente. En el próximo capítulo indagaremos en este punto precisamente, la gestión del Employer Brand en las empresas, analizando los principales aspectos que deben tenerse en cuenta en relación a la PVE y los errores más comunes en este proceso.

CAPÍTULO III: La gestión del *Employer Brand*

Puede existir *Employer Brand* que no esté sustentada en una PVE, pero la misma no es sostenible en el tiempo, menos aun cuando la reputación se destruye en el instante por el contexto global en el que vivimos. Del mismo modo puede existir una muy buena PVE sin un *Employer Brand*. En estos casos se suelen desperdiciar las inversiones por falta de comunicación de los esfuerzos, es decir el retorno podría ser mucho mayor. La PVE no debe ser solo comunicada sino también gestionada. En este capítulo hablaremos de cómo gestionar una marca empleadora y los conceptos que deben considerarse al realizar esto como la PVE.

Comunicar, generar una marca y posicionarla es terreno de marketing, pero la gestión de la propuesta de valor es a su vez competencia de recursos humanos. Recursos humanos y marketing son todavía áreas muy desconectadas que deberían trabajar en conjunto, debemos re-pensar el rol de estas áreas para que ambas actúen como socios estratégicos de negocios logrando atraer al talento más apropiado y que sea sustentable. La carrera de recursos humanos está orientada hacia la gestión de las personas y esto no alcanza para la gestión de una marca empleadora. Por eso esto debe ser abarcado desde equipos multidisciplinarios: Como menciona Borracchia (2017) "*Un error de Recursos Humanos es tratar de resolver todo sin utilizar el poder y know how de otras áreas.*" (p.87)⁹.

La gestión del *Employer Brand* no ha madurado aún en el mercado laboral y una gran barrera para ello es que las empresas se animen a encarar el problema, se sigue creyendo en el antiguo paradigma de que la selección proviene solo de la

⁹ Borracchia, C. (2017). *Las compañías también tienen zona de confort: errores más comunes en la gestión de marca empleadora*. Recuperado de: www.combolatam.com/libros

empresa hacia el empleado cuando es el empleado también quien tiene ahora la capacidad de elegir a la empresa.

Si nos paramos del lado de los empleados debemos pensar, entonces qué es el talento para saber qué va a hacerme valorado y sobre todo pensar a futuro no solo en lo que se valora hoy para anticiparnos a lo que viene. También esto debería ser de consideración de los Estados para nutrir su política de educación comparando las demandas de habilidades y competencias futuras y el *stock* de capacidades actuales de la mayoría de la población. Algunas empresas valoran destrezas como las habilidades blandas (pensamiento crítico, resolución de problemas, aplicaciones de tecnologías de la información, trabajo en equipo y comunicación, creatividad e innovación, diversidad). Las habilidades blandas serán siendo buscadas en el futuro porque dado el contexto tecnológico, las habilidades racionales o duras estarán disponibles a solo un *click* y las blandas serán aquellas que nos brindan un valor agregado. Dentro de las habilidades duras la más importante es el manejo de un segundo idioma.

Los esfuerzos por proveer una PVE no deben ser solo dirigidos hacia fuera de la organización, es muy importante que la PVE sea valorada por los empleados actuales para que estos se sientan comprometidos y promuevan la organización como la mejor empleadora, es decir que ellos también sean parte del marketing de cara al mercado laboral influyendo en los distintos canales por los que fluye esta información. En estos casos los empleados pueden incluso referir a candidatos, lo cual reduce los costos asociados a cubrir búsquedas laborales. Son muchos los contextos en que se habla del buen o mal trabajo que uno tiene, de lo contento o mal que se está en un trabajo y todo esto no puede ser alcanzado por Recursos Humanos, pero sin embargo afecta directamente nuestra percepción de cómo es trabajar en una compañía. Las empresas no pueden evitar que estas conversaciones se den, pero pueden influir sobre lo que se dice en esas ocasiones actuando sobre quienes las comentan. Como menciona Borracchia (2016): *“La marca empleadora está viva en la gente que*

*trabaja o trabajó en la compañía, en sus conversaciones, en lo que sus amigos entienden...El desafío es entender que la marca empleadora circula todos los días” (p.21).*¹⁰ Este contexto conspira contra la comunicación que la empresa puede estar dando por otros medios acerca de lo que implica ser empleados de la misma.

Llama la atención que el *Employer Brand* no sea un tema de prioridad para los managers de recursos humanos en la mayoría de las industrias. No se trata de encarar el *Employer Brand*, la marca empleadora ya existe, sólo que hay que abarcarla con conciencia y con una finalidad específica que es captar y retener lo que la empresa considera talento.

Gestionar el *Employer Brand* implica mirar las cuatro C: Ex Colaboradores, Candidatos rechazados, Colaboradores y Candidatos Cualificados. Todos ellos tienen una vinculación con la marca, un nivel de pertenencia que se traslada a relaciones y percepciones (Borracchia, 2017).¹¹

Los ex colaboradores son a modo de ejemplo como la postventa de un producto. Habiendo dejado una huella en ellos las empresas necesitan saber la reputación que estos están esparciendo. Las entrevistas de egreso en este punto son buenas iniciativas, pero no alcanzan porque los que se van de la empresa suelen tener un discurso practicado para no herir a la empresa, pero en realidad no expresan el motivo real de salida por miedo a volver a encontrarse dentro del ambiente y que esto pueda afectar su futuro inclusive si le piden referencias a la empresa. La partida de un colaborador no significa necesariamente que la PVE no le resultó suficiente, uno puede decidir desvincularse por motivos diferentes e incluso ajenos a la relación laboral. Si la empresa logró inculcar compromiso en

¹⁰ Borracchia, C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías : por qué debes gestionar tu marca empleadora*. Recuperado de: www.combolatam.com/libros

¹¹ Borracchia, C. (2017). *Las compañías también tienen zona de confort: errores más comunes en la gestión de marca empleadora*. Recuperado de: www.combolatam.com/libros

sus empleados a lo largo de su relación entonces estas personas incluso pueden mantener ese compromiso al desvincularse, pueden seguir siendo consumidores de la empresa y pueden aun tener gratitud por la empresa que los formó y esto se transmite.

De los candidatos rechazados deberían tomar los *insights* que les dan sobre la imagen que se llevan de ellos y que pueden dejarse entrever en los procesos de selección. Los procesos de selección también construyen reputación como empleador. Si por ejemplo hablamos del valor de la transparencia, pero no se les revela la remuneración a los candidatos durante el proceso o si los avisos de las búsquedas son anónimos y no mencionan la compañía de la que se trata entonces el candidato cuestionará ese valor desde el comienzo. Si las empresas requieren la carga manual de un CV entonces esto da la pauta de la valoración de su tiempo y muchas veces no guarda coherencia con las búsquedas ofrecidas, tal el caso de las pasantías donde no se requiere experiencia y este requisito carece de sentido. Si reemplazamos esta carga por otras herramientas tecnológicas más accesibles podemos llegar a conocer mejor al candidato y es un ahorro de tiempo para las dos partes. Carolina Borracchia en su libro *It's a Match* menciona el ejemplo de la iniciativa #MiCVenunTuit del 2014 en Unilever donde los candidatos eran invitados a mostrar su CV en único tweet impactante y los mejores tweets eran invitados a una entrevista (Borracchia, 2015)¹². De la misma forma deben incorporar la menor cantidad de instancias presenciales y optar por medios digitales, esto también denota el nivel de cultura digital de la compañía que es valorado por los Millenials y la valoración que la compañía le da al tiempo de los candidatos y por ende la percepción del mismo para sus empleados. Como menciona Borracchia (2017):

Muchas compañías que entre sus valores tienen "innovación" siguen haciendo esto. Antes de una entrevista presencial se puede hacer un Skype, un WebEx, incluso un intercambio de mensajes de voz de WhatsApp. Con esto se gana muchísimo tiempo, y se respeta el tiempo

¹² Borracchia, C. (2015). *It's a Match!: Cómo Ganar la Guerra del Talento*. Recuperado de: www.combolatam.com/libros

de los candidatos.(p.81).

El contacto humano debe reservarse para los candidatos más valorados ahorrando y valorando el tiempo de ambas partes cuando hay una mayor probabilidad de una relación laboral. Además, el contacto digital evita la sensación de rechazo reservando el contacto humano para quienes se “gustaron” mutuamente. En este caso es simbólico el paralelismo entre el proceso de selección y el uso de la herramienta de *Tinder* . Deberíamos nutrirnos del mindset que esta herramienta nos proporciona y que está revolucionando las relaciones humanas. Las empresas deberían tomar esta oportunidad para entender forma en que las compañías y los candidatos se eligen (Borracchia, 2015)¹³.

El proceso de selección es una oportunidad de brindar una experiencia el candidato y las empresas deben saber aprovecharla porque entre a la compañía o no, esa persona tendrá una voz en el mercado laboral y construirá también la marca empleadora de la compañía. Se debe tratar de dar un *feedback* honesto al candidato en caso que no se lo seleccione y dejar en claro que se basa en cuestiones de compatibilidad en forma honesta. Al tratarse de una elección mutua no es solo bueno que el candidato se lleve un feedback en caso de no ser seleccionado, sino que la empresa también se lleve el suyo propio cuando el candidato la desestima por otra oferta. El proceso de selección debe enriquecer al candidato aun si no es seleccionado, debe brindarle un valor, una experiencia enriquecedora que haga valer su tiempo y lo satisfaga en algún sentido. La marca Ferrari es un claro ejemplo, en el que la experiencia de marca es 100% aspiracional. No solo se puede participar de la experiencia comprando un auto lo cual es muy inaccesible, sino que también pone al alcance del Mercado masivo otros accesorios que permiten hinchar por la marca desde otro lado (Borracchia,

¹³ Borracchia, C. (2015). *It's a Match!: Cómo Ganar la Guerra del Talento*. Recuperado de: www.combolatam.com/libros

2015)¹⁴. En el proceso de selección se puede llegar a co-crear la marca empleadora si pedimos insights a los postulantes, recomendaciones haciéndolos parte de la empresa y hacerles sentir que su aporte es importante aun si luego no entran por algún motivo.

Los colaboradores son muy importantes porque son la fuente a la que van a recurrir por insights los candidatos. Un paralelismo es el que sucede con *Trip Advisor* donde el Hotel va a ser bueno o malo según lo que digan los huéspedes. El Hotel dice qué es bueno pero el huésped dice cómo la pasó (Borracchia, 2017). Los colaboradores deberían ser vistos como embajadores de la marca y por eso la importancia que merecen en el tema. Los empleados de alto potencial deben ser reconocidos como tales, y deben saber que la compañía así los concibe. Así como en el proceso de selección no se otorga feedback constructivo que deje tranquilo al candidato también hay falta de comunicación con los colaboradores actuales. La comunicación al seleccionar un colaborador debe ser mutua, para que la elección sea mutua y se conozcan antes de entrar a la compañía para asegurarnos que se trata del candidato correcto, que hay una doble elección sincera ahorrando así mucho tiempo y dinero.

El *Employer Brand* debe ser comprendido por toda la empresa y como menciona Borracchia (2017), debe reflejarse en cada acto del día a día: *“Un jefe que se la pasa despotricando contra la compañía tiene que entender que es lógico que sus colaboradores se vayan.... por qué uno se quedaría esperando la posibilidad de ascender cuando su jefe no le hace vivir a la compañía como un lugar deseable? Es lógico, en esos casos, buscar otro empleador.”*(p.61). La estrategia puede ser definida por Recursos Humanos, pero todos deben participar de la táctica.

Las empresas deberían tener un presupuesto para el concepto de la *Employer*

¹⁴ Borracchia, C. (2015). *It's a Match!: Cómo Ganar la Guerra del Talento*. Recuperado de: www.combolatam.com/libros

Brand que en principio debería ser suficiente como para encarar una definición estratégica de posicionamiento de la marca antes de enfocarse en lo táctico o en la construcción de la PVE específicamente. Como menciona Borracchia (2017) esto no es algo que se de hoy en día: “Hoy, en la mayoría de las compañías en América Latina el presupuesto para Marca Empleadora es algo que un manager decide sacarle a otro objetivo, porque la gestión de Marca Empleadora no suele planificarse en la gestión de Recursos Humanos.” (p.89).

El uso de *Facebook*, *Twitter* o *Instagram* para visibilizarse como empleadores es muy importante. Deberían usar la herramienta no para postular búsquedas sino para mostrar con transparencia cómo es trabajar en la compañía, mostrarse y exponerse donde ellos están y hablarles en sus códigos. Sin embargo, no se debe usar la herramienta solo para promocionar la empresa como tal, para generar un interés y mantenerse en la mente de los candidatos debería generar una relación y promover un contenido que resulte interesante, involucrarlos generando debates por ejemplo o ser pedagógicos. Se debe comunicar la marca empleadora masivamente, pero al mismo tiempo en forma personal y customizada para llegar a cada candidato y hacerle sentir el interés de la empresa en su autorrealización que es un concepto único y propio de cada uno.

Si bien la gestión del *Employer Brand* no ha madurado aún en el mercado laboral, en casos de éxito como el de *L'Oréal* observaremos el rol de socio estratégico que cobra el área de recursos humanos en esto. En resumen, la PVE debe estar dirigida hacia lo que a empresa considera talento prestando importancia a los Ex Colaboradores, Candidatos rechazados, Colaboradores y Candidatos Cualificados ya que todos estos tienen una voz en el mercado laboral que termina impactando en la construcción de la marca de la compañía. El *Employer Brand* debe ser comprendido por toda la empresa y tal es su importancia que debe contar con un presupuesto propio. Con dicho presupuesto se deberá invertir en herramientas digitales como las redes sociales, por ejemplo, dado el contexto actual donde la innovación es un aspecto muy

valorado en la PVE de toda compañía. En el capítulo siguiente analizaremos precisamente los errores que se pueden cometer al gestionar y conformar la PVE de una empresa para lograr generar compromiso en el talento deseado.

CAPÍTULO IV: Errores más comunes en la PVE

En este capítulo se expondrán los errores más comunes en el proceso de gestión del *Employer Brand* y en la PVE, así como la importancia de generar compromiso para lograr atraer y retener al talento deseado.

Dentro de los errores más comunes relacionados a la PVE se encuentra el hecho de que la misma no se encuentra alineada a una estrategia de posicionamiento, sino que simplemente se encuentra expresada mediante acciones tácticas. La PVE debe estar basada en la valoración de lo que la empresa considera talento para el contexto en el que se desempeña. Es común que las compañías se esfuercen en seguir un único modelo de PVE basado en empresas reconocidas como buen lugar para trabajar. Sin embargo, dicha propuesta puede no condecirse con la compañía misma y esto puede terminar en que la expectativa generada al empleado no se condiga con su experiencia diaria al ser parte de la misma y la relación no sea sostenible a largo plazo. El riesgo de hacer táctica sin estrategia es precisamente el de convertirse en lo que hacen todos y que la gestión del *Employer Brand* sea vista como puro maquillaje. Sin estrategia solo se desperdicia presupuesto que podría haber tenido otra utilidad (Borracchia, 2017).

También suele suceder que la PVE no se revisa en forma continua y no se solicita el feedback continuo de los empleados para evaluar su percepción. La PVE debe estar alineada con el mercado volátil del trabajo y así como los departamentos de marketing se anticipan a las tendencias futuras del consumo, las compañías deben mirar de caras al futuro del trabajo para anticiparse a las movidas de los competidores. Como todo proceso de evolución, el *Employer Brand* debería pasar por ajustes y revisión continua para evitar estancarse en la zona de confort (Borracchia, 2017).

Algo importante es que la percepción de la PVE es personal. No sirve invertir mucho en la PVE como tal y no trabajar en la percepción de la experiencia. La percepción es de acuerdo a como la describe Borracchia (2017) en relación al *Employer Branding*:

(...) lo que se hace, lo que se dice, lo que tenemos, lo que vamos a hacer, lo que dicen de nosotros los ex colaboradores, el comentario que hizo un candidato en el grupo de Whatsapp al salir de la entrevista. Todo contribuye a la construcción de una percepción. (p.46)

La gestión no debe ser solo de la PVE, sino que también se debe gestionar la percepción de la misma. Una empresa puede ser atractiva no solo por lo que incluye la PVE construida como tal, su alcance es mucho mayor. La percepción de la PVE se puede investigar a través de una encuesta de clima, pero estos son solo datos y genéricos. La PVE debe customizarse porque cada empleado es diferente.

Otro error en la gestión de la PVE es apuntar a un ranking en la que los parámetros son subjetivos y pueden no adecuarse al tipo de empleados que necesitan. Las empresas deberían adecuar sus rankings y evaluar su *performance* de marca empleadora de muchos modos no solo aspirando a un puesto en los mismos, tal como menciona Borracchia (2017) “*En una buena gestión de marca empleadora se busca ser el mejor para los que consideramos mejores, no para todos. El ranking no puede ser un objetivo.*” (p.58). Así como marketing sondea al cliente antes de cualquier iniciativa, Recursos Humanos debe construir mirando hacia adentro para entender que tan atractiva es para los candidatos cualificados en lugar de guiarse por *benchmarks* del mercado. Además, las distintas áreas ofrecen diferentes experiencias por ejemplo el área de finanzas puede ofrecer la oportunidad de hacer una carrera internacional y otra área no. Por tal motivo deben quedar claras las expectativas para cada candidato y trabajar en ofrecer experiencias diversas. Borracchia (2017) expresa esto diciendo que:

La mayoría de las compañías se están esforzando por construir un mensaje corporativo sobre una experiencia única acerca de cómo es

trabajar en la compañía. El nuevo paradigma marca que las experiencias son construidas por las personas y, por ende, debemos visibilizar esa diversidad, no una homogeneidad que al final del día no es “ni chicha ni limonada”. (p.70)

Tener un programa de Jóvenes Profesionales o pasantías resulta poco útil hoy en día, porque estos contratan a edades tempranas con la idea de que lleguen a cargos importantes dentro de la compañía a largo plazo. Pero al *Millennial* el “toda la vida” le da miedo, el tiempo es muy valioso para ellos y la duración en la empresa ya no los motiva como lo hace la calidad de vida. Las relaciones han cambiado mucho dejando de lado el compromiso. Los *Millennials* observan y saben que existen formas distintas de hacer las cosas porque la ven en google, experimentan y se sienten curiosos dejando de lado los modelos de “toda la vida”. Así como han cambiado las relaciones en general también han cambiado las relaciones laborales.

Durante el proceso de selección se suele comunicar solo lo positivo en lugar de contar la realidad de lo que implica trabajar dentro de la empresa. Pero en la era digital en la que estamos la perfección que se puede llegar a transmitir no es solo poco creíble, sino que también puede desmentirse inmediatamente por el acceso a la información que tenemos. Por esto es que una fuente recomendable de candidatos son las referencias de los mismos empleados quienes pueden realmente contar la experiencia de estar dentro de la empresa y no generar falsas expectativas. La imagen que en este caso se quiere construir a través de lo que la empresa dice ser a través de sus comunicaciones no es irrelevante pero la conquista real se logra a partir de lo *soft*, logrando una conexión. Así como en las relaciones la atracción física es importante para la primera imagen, uno se queda con lo que le deja en lo *soft* porque proyecta a largo plazo, lo mismo sucede al momento de elegir una compañía (Borracchia, 2015)¹⁵.

Generar compromiso implica trabajar sobre el desarrollo de carrera, beneficios,

¹⁵ Borracchia, C. (2015). *It's a Match!: Cómo Ganar la Guerra del Talento*. Recuperado de: www.combolatam.com/libros

el liderazgo que reciben, el clima y la cultura, pero esto no es lo único. Hay una parte *soft* que se debe considerar, un punto intangible que es que los empleados no buscan solo ganar más, sino que esperan también recibir reconocimiento y gratitud. Si la manera en que se gana el dinero resta felicidad el empleado se va a ir quedando solo los que no pueden irse y esto no es bueno para ninguna de las partes. Todo se reduce a la búsqueda de la felicidad y la PVE debe ser encarada como una manera de valorar al empleado. Así como se sostiene una pareja mediante el diálogo y la contención las empresas deben trabajar en las relaciones laborales desde lo humano y no tanto en el concepto del intercambio. Un empleado comprometido será el que de las puertas de la oficina hacia adentro tiene su horario, pero durante el resto de su día comparte experiencias laborales, asociar conceptos de su día a día a posibles mejoras o cambios en la forma de trabajar, quien siente que es parte de la empresa como tal este donde este y actúa íntegramente. Acompaña a la empresa, así como la empresa lo acompaña a él. Como menciona Borracchia (2015)¹⁶ respecto a este punto:

La extra milla muchas veces no se ve dentro del espacio de trabajo. Tiene lugar afuera. En los recovecos de lo formal. En el empleado que mastica en la ducha algún asunto que no ha podido resolver. En el que mientras maneja se le ocurre una manera de hacer más eficientes sus procesos. El que, sin ser necesariamente un workaholic, se ocupa de detalles que no le está requerido atender, porque se exige más que lo que es exigido. En el que vuelve a trabajar en una situación mejor que como se fue el día anterior, porque hizo algo para mejorarla. (p.33)

Esta extra milla, ese compromiso debe también venir de la empresa hacia los empleados, no implicando una salida de dinero en concepto de reconocimiento sino llegando a ellos emocionalmente gestando el sentido de pertenencia. El compromiso se da antes de entrar, al comenzar la relación y durante la relación y existente. Antes de entrar se puede hacer sentir a la persona participe de la empresa, aunque no sea empleado formal aún por ejemplo invitándolo a conocer

¹⁶ Borracchia, C. (2015). *Despertando el compromiso: cómo reelegir el trabajo todos los días*. Recuperado de: www.combolatam.com/libros

las oficinas o participándolos de grupos. Al comenzar es el momento en que el empleado pone a prueba las expectativas contra la realidad y es necesario contenerlo, ofrecer ayuda y generar empatía para ponernos en su lugar, a modo de mentores ofrecerles una guía y ofrecer calidez por eso son importantes las inducciones, los eventos de bienvenida, hacerlo sentir parte. Durante las relaciones existentes, el compromiso se logra cuidando del bienestar de la persona. El que se siente bien da más, y el bienestar muchas veces está dado por la estima y por la autoestima por eso es importante la gratitud y el reconocimiento. No se debe decirle al empleado lo valioso que es al momento en que se va esto debe ser previo y algo cultural en la compañía en lugar de una respuesta reactiva. Para estos casos se debe recordar los motivos por los cuales el empleado eligió la compañía a intentar trabajar sobre ellos.

El compromiso se ve afectado en las empresas en las que existe un exceso de confidencialidad (Borracchia, 2015)¹⁷. Esto exhibe desconfianza y atenta contra el compromiso de sus empleados, pero ¿qué es más costoso, el riesgo de compartir información o tener a sus empleados involucrados? Compartir información es confiar y hace que la personas se sientan más especial y parte de la empresa, más comprometidos. El desafío lo tienen más marcado las empresas que cotizan donde los empleados pueden pensar que están trabajando para accionistas que no conocen. Si pensamos que trabajamos para alguien no hay compromiso, si en cambio pensamos que somos un equipo que trabajamos en forma conjunta el resultado es diferente.

Llama la atención que los emprendedores son quienes tienen altos niveles de compromiso. Esto se debe a que cuentan con libertad, están vinculados con la causa, tienen libertad también para equivocarse, tienen un propósito que va más allá del trabajo. Estos son los valores que generan el compromiso y a los que las empresas deberían estar atentas para lograr retener el talento. Hablamos de

¹⁷ Borracchia, C. (2015). *Despertando el compromiso: cómo reelegir el trabajo todos los días*. Recuperado de: www.combolatam.com/libros

facilitar el espíritu Pyme en los empleados para que la relación laboral sea sustentable (Borracchia, 2015)¹⁸. También corren el riesgo de fomentar demasiado el emprendimiento, si ponen mucho el foco en generar el compromiso a través del espíritu Pyme corren el riesgo de potencial a un emprendedor a comenzar su propio negocio y terminar la relación laboral con la compañía que lo inspiró originalmente a desarrollar tal espíritu.

La PVE debe estar alineada hacia una estrategia de posicionamiento y debe revisarse continuamente para generar y mantener el compromiso en el talento deseado. La PVE no debe construirse mirando rankings universales, sino que debe ser lo más personalizada posible adecuándose a las características de la compañía y en función a lo que la misma considera talento. Si tenemos talento dentro de la compañía entonces es importante que la PVE se adecúe a los empleados actuales para retenerlos. Esto le permitirá a la compañía generar compromiso en sus empleados, que es una de las características que se busca hoy en día en el mercado laboral y que explica por qué hay cada vez más talento fluyendo hacia las Pyme donde el compromiso es más fácil de engendrar por el acceso a la toma de decisiones y al negocio en sí. En el Cuerpo Empírico de este trabajo analizaremos el caso de gestión del *Employer Brand* de *L'Oréal* que refleja estos conceptos, y entenderemos cómo cuenta con particularidades de la industria en la que se desarrolla, que es la industria de la belleza, y cuyas particularidades expondremos en el siguiente capítulo.

¹⁸ Borracchia, C. (2015). *Despertando el compromiso: cómo reelegir el trabajo todos los días*.

Recuperado de: www.combolatam.com/libros

CAPÍTULO V: La industria de la belleza en Argentina

En este capítulo presentaremos las características más preponderantes de la industria de la belleza en Argentina lo cual nos sirve de marco contextual al abordar el estudio del caso e *L'Oréal* en Argentina en el Cuerpo Empírico que sigue posteriormente.

Entendemos por industria de la belleza a las empresas que desarrollan su actividad con enfoque en los cosméticos siendo los mismos todas las sustancias que se elaboran para que interactúen con distintas zonas externas del cuerpo, para su limpieza o embellecimiento, con un especial énfasis en el rostro (en el caso del maquillaje). Productos catalogados como cosméticos son los relacionados al estilismo del cabello, cuidado de la piel y el cuerpo, productos de limpieza, maquillaje y fragancias (L'Oréal,s.f)¹⁹.

En Argentina conviven marcas de belleza de lujo y masivas tanto de retail como de venta directa. En cuanto al tamaño del rubro en cuestión, el mismo ya facturaba a nivel local \$32 mil millones en 2015, un 28,9% más que en el 2014 según un estudio de la consultora económica IES Consultores (Bigio, 2016).

El mercado de la belleza en Argentina específicamente se compone en un 80% por empresas multinacionales de acuerdo a un informe del Centro de Estudios para la Producción (CEP) (Bigio, 2016).

Como tendencias de este mercado se destaca la importancia que le dan los clientes de dichas empresas a la sustentabilidad y al impacto medioambiental (Bigio, 2016).

¹⁹ L'Oréal. (s.f.). En *Wikipedia*. Recuperado el 20 de marzo de 2019.

Otra tendencia destacada es el incremento de consumo de productos de belleza por parte de los hombres, especialmente en fragancias y cremas de cuidado de la piel de la cara y el cuerpo.

También llama la atención el incremento del *market share* de las pymes en los últimos años que va de un 3% a un 5 % de acuerdo a una entrevista realizada por el Cronista a la Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería (CAPA) donde se menciona que dicho incremento se debe al desarrollo de nuevas líneas para competir con las líderes como *L'Oréal* (CAPA, 2015). Es interesante esta tendencia ya que podría atender contra las multinacionales en la búsqueda de talento. Las pymes pueden ofrecer por lo general un mayor nivel de flexibilidad, innovación y perspectivas de desarrollo de carrera que las grandes corporaciones y podrían usar esta ventaja competitiva para competir contra el mismo talento.

El mercado laboral de la industria de la belleza presenta particularidades respecto al de industrias. Al tratarse de compañías mayormente orientadas hacia el consumo masivo donde el mercado de cara al cliente es muy competitivo, se observa mucha calidad analítica, ambición y sobretodo pasión, por el sentido de pertenencia e idealización de las consumidoras. Se trata de jóvenes que aspiran también a una carrera exitosa y que no buscan estar de paso, sino quedarse y desarrollarse allí.

En cuanto a las particularidades del mercado laboral argentino, se destaca el hecho de que los estudiantes comienzan a trabajar pronto por lo que la edad laboral promedio resulta baja en la mayoría de las empresas. Otra particularidad es la valoración de las causas de retención de los empleados. La principal razón por la que los argentinos se quedan en una compañía es por la seguridad laboral a diferencia de otros países más desarrollados donde puede pesar más el

hecho de contar con un trabajo interesante. Otra característica es que el atributo más relevante para los candidatos a la hora de elegir un trabajo es el salario y el paquete de beneficios. En cuanto a los medios de búsqueda de ofertas laborales el mercado laboral argentino es tradicional, haciéndolo mayormente a través de portales de empleo en lugar de utilizar redes sociales o estrategias de realidad virtual como en países más desarrollados (Randstad Argentina, 2018)²⁰.

En resumen, la industria de la belleza en Argentina, compuesto en un 80% por empresas multinacionales, es un mercado que valora la sustentabilidad, que ha visto crecer el consumo de sus productos por parte de los hombres, y cuyo consumidor se destaca principalmente por ser pasional. Las facilidades que otorgan las *pymes* son una amenaza para el talento de las compañías más grandes en esta industria. En Argentina particularmente la edad promedio laboral es baja y lo más valorado por los empleados es la seguridad laboral. Al buscar un nuevo empleo, lo cual se hace mayormente a través de portales de empleo tradicionales, lo más atractivo resulta ser el salario y los beneficios (Randstad Argentina, 2018)²¹.

En los próximos capítulos analizamos el caso de *L'Oréal* en Argentina para evaluar si su estrategia de *Employer Brand* incorpora estos conceptos, es decir, si cuenta con particularidades propias de la industria de la belleza y del mercado laboral argentino.

²⁰ Randstad Argentina. (2018). *¿qué buscan los trabajadores argentinos de un empleador? randstad employer brand research*. Recuperado de: <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/sala-de-prensa/sala-de-prensa/que-buscan-los-trabajadores-argentinos-de-un-empleador-conclusiones-del-estudio-de-marca-empleadora-mas-amplio-a-nivel-mundial/>

²¹ Randstad Argentina. (2018). *¿qué buscan los trabajadores argentinos de un empleador? randstad employer brand research*. Recuperado de: <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/sala-de-prensa/sala-de-prensa/que-buscan-los-trabajadores-argentinos-de-un-empleador-conclusiones-del-estudio-de-marca-empleadora-mas-amplio-a-nivel-mundial/>

CUERPO EMPÍRICO

Metodología de Investigación

El presente trabajo será descriptivo, exponiendo las prácticas de *L'Oréal* en Argentina en material de *Employer Branding* y facilitando la reflexión de los profesionales de recursos humanos de *L'Oréal*, de la industria de la belleza y en Argentina. La investigación será no experimental ya que para experimentar sobre la gestión de *Employer Branding* se debe formar parte de la empresa objetivo de análisis.

Como fuentes de información se realizaron entrevistas al área de *Talent Acquisition, Campus and Employer Branding* de *L'Oréal* en Argentina, el cual forma parte del departamento de recursos humanos, como informante clave para el caso bajo estudio. Las preguntas realizadas en estas entrevistas se exponen en el Anexo I al final de este trabajo. Las entrevistas se realizaron de forma telefónica y fueron individuales y semi estructuradas debido a las ventajas que presenta esta modalidad como el ser una vía rápida de comunicación eliminando la necesidad de trasladarse físicamente a un punto de encuentro. Antes de realizar la misma se procedió a contactar a los entrevistados por medio de email y llamados telefónicos para explicarles el objetivo de las entrevistas y acordar día y hora para las mismas. Antes de acudir a las mismas se formuló un cuestionario incluyendo algunas de carácter general, otras para ejemplificar y otras estructurales solicitando una lista de conceptos para contar con ejemplos claros y específicos (VER ANEXO N° XXX). Durante las entrevistas se tuvo la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener más información de algunos temas en particular, por tal motivo se reconoce a las entrevistas como semi estructuradas. Adicionalmente se consultó bibliografía pertinente la cual se exponen en el capítulo Bibliografía al final del presente trabajo.

El procedimiento consistió primeramente en analizar bibliografía acerca del *Employer Branding* en general, de *L'Oréal* como empresa, de la industria de la belleza y del mercado laboral argentino mediante el acceso a *papers*, libros e informes escritos. Luego se estudiaron las prácticas de *L'Oréal* a nivel internacional. Finalmente se realizaron entrevistas al área de *Talent Acquisition* de *L'Oréal* en Argentina cuyas preguntas tal como se mencionó anteriormente, se encuentran detalladas en el Anexo I de este trabajo.

CAPÍTULO VI: L'Oréal en Argentina

En este capítulo SE PRESENTA a L'Oréal como compañía parte de la industria de la belleza en Argentina exponiendo sus diferencias con otras marcas conocidas del mismo sector como son Natura y Avon. También analizamos la competencia de L'Oréal por el talento en Argentina de acuerdo al perfil propio de la compañía.

L'Oreal es una empresa multinacional fundada hace 100 años, líder en el mundo de la belleza con presencia en 130 países y representa el 25.89% de la facturación mundial del mercado de la belleza , creciendo por encima del crecimiento anual promedio del mercado (Link Humans, 2019) .

En Argentina L'Oréal representa el mayor porcentaje de *market share* de este mercado facturando US\$ 300 millones y vendiendo 64 millones de unidades por año. Cuenta con 583 empleados , con una edad promedio joven de 35 años. (Hatun, 2009).

Dentro de sus principales competidores en el mercado de consumo se encuentra Natura, una marca de origen brasileño fundada en 1969. Esta compañía se encuentra presente en siete países de América Latina y en Francia. En Brasil, son líderes en la industria de cosméticos, fragancias e higiene personal, así también en el sector de venta directa (Natura, s.f).

Natura se destaca por ser responsable con el medio ambiente, cuenta con *packaging* biodegradable, utilizan materiales reciclables y repuestos. A su vez, tienen una línea completamente desarrollada con productos naturales, como la leche, azúcar o la miel. Es de destacar que Natura ganó en el 2015 el principal premio ambiental de las Naciones Unidas en la categoría visión empresarial (Bigio, 2016).

Sin embargo, Natura se diferencia de *L'Oréal* por su enfoque en la venta directa mientras que *L'Oréal* lo hace a través del retail. Natura vende sus productos por catálogo y cuenta con un sistema de revendedoras con las que mantiene un fuerte vínculo y son las primeras consumidoras de sus nuevos lanzamientos. De todas formas, Natura ha venido cambiando este modelo de negocio al abrir su primera sucursal de retail en el Paseo Alcorta Shopping. A diferencia de *L'Oréal*, los colaboradores de Natura son su fuerza de venta, es decir las revendedoras y es a través de ellas que la compañía transmite su marca empleadora para llegar a nuevas y potenciales vendedoras también. Estas vendedoras mantienen perfiles sumamente diversos desde estudiantes, amas de casa y profesionales. El modelo de negocio de Natura no justifica una importancia tan importante en términos del *Employer Brand* como para *L'Oréal*. En Natura, al tratarse de personas que venden sus productos mayormente como un trabajo complementario podría no existir un espíritu de pertenencia tan fuerte como si fuesen empleados en relación de dependencia para quienes representa un trabajo de todos los días y mayor tiempo afectado. A su vez, la selección de vendedoras desde Natura no justifica un proceso tan complejo como lo es para *L'Oréal* donde los requisitos de búsqueda son más específicos por posición y no se limita a contratar únicamente a una fuerza de ventas.

Avon es otra de las compañías que tiene este modelo de negocios de venta directa y se encuentra en el país desde 1970. Cuenta con 6 millones de revendedoras en todo el mundo y su red más importante se ubica en Argentina (Bigio, 2016).

L'Oréal tiene presencia en *e-commerce* mientras Natura y Avon solo abrazan las redes sociales para comunicarse a través de las revendedoras. El modelo de negocio que tienen no les permite vender directamente a través de la *web* pero si usarla como plataforma de exposición y contactarse a través de este medio o de las redes sociales con las revendedoras. Esto no da una imagen muy

innovadora y no les permite tener el grado de digitalización que tienen *L'Oréal* desde la venta hasta en su reclutamiento, actuando como valor de diferenciación.

L'Oréal identifica talento en base a 5 competencias que son innovación, emprendimiento, colaboración, estrategia, y desarrollador de personas/integrador. La compañía valora más el foco en lo analítico, lo estratégico y la consecución de resultados que las habilidades blandas y esto es coherente con la edad promedio de la compañía ya que las personas jóvenes y en particular de las nuevas generaciones o *millennials* se sienten atraídos por los desafíos y la búsqueda de la realización a través de la consecución de objetivos.

Se trata de una compañía con mucha orientación comercial y hacia el negocio, por lo que habilidades analíticas son requeridas en todos los niveles, así como el conocimiento de inglés. También *L'Oréal* valora particularmente el conocimiento digital. Esto es a su vez una ventaja competitiva que tiene *L'Oréal* respecto al consumo masivo ya que es pionera en la digitalización. *L'Oréal* plantea que es la "*Digital first beauty Company*", mencionando digital antes de compañía de belleza. Las habilidades blandas como relaciones interpersonales, negociación, servicio al cliente interno y empatía solo son requisito determinante para las posiciones de liderazgo donde la persona requiere o bien integrar personas pares para poder trabajar con personas y equipos diferentes con distintos objetivos o desarrollar a las personas en caso de tener gente a cargo, es decir acompañarlas en su desarrollo de carrera. Los desarrolladores de personas son lo que *L'Oréal* identifica como "*enablers*" en tanto tienen un *stakeholder* distinto al integrador de personas que requiere empatía para relacionarse con otros. Este foco en lo analítico y estratégico más que en las habilidades blandas está también relacionado con su factor de diferenciación respecto a la competencia que tiene en el mercado del talento.

Por el modelo de negocio que mantiene *L'Oréal* en Argentina a través de venta

retail, y por el nivel de reconocimiento en el mercado, así como por su grado de innovación, sus competidores de talento no son empresas del mismo sector de la belleza sino otras empresas de consumo masivo, más precisamente Procter and Gamble y Unilever. Estas tres compañías viven una guerra de talento entre sí, buscan perfiles similares y por eso *L'Oréal* trabaja fuertemente por diferenciarse de ellas. Para ello, *L'Oréal* intenta transmitir su foco en marketing estratégico. Las tres con compañías fuertemente orientadas al marketing, pero *L'Oréal* no lo hace en forma creativa sino con una mirada más estratégica, más orientada al negocio y también se diferencia por exigir un nivel de *know how* digital más desarrollado que *Procter and Gamble* y *Unilever*. Tal es el grado de innovación y de digitalización de *L'Oréal* que también está empezando a ver como competidores de talento a los *startups* como Glovo y Rappi o inclusive a los mismos empleados que optan por emprender sus propios negocios. *L'Oréal* es una compañía ágil, innovadora y digital, esta es su principal ventaja competitiva en materia de marca empleadora pero aun así aparecen nuevos jugadores en el mercado laboral que ameritan una constante atención al *Employer Brand*.

Dado este contexto en el que si bien es líder en la industria en la que se desempeña, pero su competencia en materia de talento pertenece a otros sectores, *L'Oréal* trabaja sobre la diferenciación de su marca empleadora a través de algunas ventajas competitivas que la hacen atractiva. Tanto las ventajas competitivas como sus desafíos en lo que respecta a *Employer Branding* se exponen en el capítulo a continuación.

CAPÍTULO VII: Desafíos y ventajas competitivas del *Employer Branding* de *L'Oréal*

En este capítulo analizaremos los mayores desafíos que tiene *L'Oréal* en lo que respecta a *Employer Branding* en Argentina y por otro lado también resaltaremos las principales ventajas competitivas que la diferencian de su competencia y la hacen atractiva para lo que la misma considera talento.

Las marcas de consumo que resultan ser muy conocidas por sus productos o servicios no suelen ser realmente conocidas por sus atributos como empleadores o por su cultura. Esto es en parte por una falta de esfuerzo de las propias empresas.

A su vez, al idealizar una marca por la afinidad que se tiene con la empresa en sí, existe el riesgo de que al ingresar en la misma como empleado uno se dé cuenta de que no es lo que realmente se desea como lugar de trabajo. Por ello el desafío está en que se logre separar el producto o el *branding* del producto de consumo de la propuesta empleadora que es el producto que el *Employer Brand* propone. Podría suceder que las personas que ingresan a *L'Oréal* se sientan atraídos por los productos de consumo de la compañía, pero no se encuentren cómodos formando parte de una corporación del tamaño de *L'Oréal*, lo cual requiere de ciertos controles y jerarquías relacionados al tamaño de una empresa multinacional. Esto podría explicar el hecho de que *L'Oréal* esté comenzando a ver como competencia de talento también a los emprendimientos de belleza o distribuidores de belleza en el exterior, donde el acceso a información y el modelo de negocio son más simples y también otorgan cierta flexibilidad y acceso a la toma de decisiones y mandos superiores, donde la personalización es más fácil. Esto se evidencia en ratios asombrosos como el hecho de que el 55% de los jóvenes de la generación Z que estará ingresando al

mercado laboral en el futuro próximo, estaría dispuesto a emprender un negocio propio (Borracchia, 2016).

Si bien es valorado el perfil integrador de personas, la compañía sin embargo no ejerce la práctica de trabajos por proyectos o células. El integrador solo trabaja junto a pares en sus tareas usuales y en la marca para la cual trabaja, suele tratarse de equipos pequeños por lo que no existe mucha aplicación de este requisito sino más bien deberían requerir trabajo en equipo al no haber mucha interacción con otras áreas a través de proyectos en común.

L'Oréal en Argentina es una marca cercana al público, conocida por la mayoría de las personas y cuanto más cercana o afín es una empresa se genera una idealización de cómo es trabajar ahí y una mayor atracción hacia esa compañía como empleadora otorgando un cierto sentido de pertenencia. Por eso es que uno de los desafíos de la industria en particular es poder llegar a los hombres para que trabajen en estas empresas ya que no suelen consumir sus productos y por tanto no idealizan su trabajo en ellas. A diferencia de la mayoría de las industrias, *L'Oréal* encuentra un desafío en la atracción de hombres para áreas incluso como las de tecnología de la información cuando la mayoría de las empresas luchan por conseguir mujeres en dicha área. La compañía se encuentra constantemente intentando modificar la percepción que tienen los hombres de que *L'Oréal* es una compañía para mujeres, e intenta que sea vista como una compañía líder en lugar de esto.

Cuenta con programa de diversidad donde tienen un pilar dedicado a balance de género el cual es seguido muy de cerca. *L'Oréal* mantiene una distribución de 52% mujeres y 48% hombres en su nómina total, pero existen equipos y áreas donde estos niveles no se encuentran tan balanceados. Particularmente en las áreas de ventas y operaciones es donde más hombres hay.

Las estrategias de *L'Oréal* para atraer hombres consisten en mantener una

comunicación no dirigida estrictamente hacia la mujer como por ejemplo suele hacer Avon. Intentan comunicar un desprejuicio hacia los hombres que se maquillan por ejemplo a través de publicaciones en redes sociales donde muestran maquilladores hombres. A su vez, debido a que los hombres suelen ser más duros ellos intentan asociar la figura masculina con un perfil más de ingenieros y por ello suelen comunicar temas orientados al negocio, no hablar de los productos sino compartir datos numéricos, orientados a resultados y estrategias digitales para nuevamente mostrar que se trata de una compañía líder. *L'Oréal* intenta ampliar también el *surcan* de candidatos mediante acuerdos con universidades tecnológicas, y trabajan muy de cerca también con sus embajadores internos masculinos lo cual refuerzan a través de un programa de referidos.

A pesar de atraer mujeres más fácilmente que hombres en las áreas de tecnología por la industria en la que se desarrolla, *L'Oréal* no se apoya únicamente en esta ventaja competitiva respecto a otras industrias para la atracción en esta área. Otra ventaja competitiva en el área de sistemas de la compañía es que ofrece un foco comercial, y permite el trabajo en forma regional. Estas dos cualidades son difíciles de encontrar normalmente en áreas de sistemas.

Una particularidad que se observa en los perfiles de *L'Oréal* es que buscan una carrera internacional, y esto es posible en *L'Oréal*, pero es difícil de encontrar en otras compañías, por lo que también es una ventaja competitiva de la compañía en términos de buscar y retener talento.

En resumen, uno de los desafíos de *L'Oréal* en materia de marca empleadora es lograr distinguir el branding del producto de consumo del *Employer Branding*. Como sucede en la industria de la belleza, *L'Oréal* intenta afrontar el problema de atraer talento masculino. Pero la otra cara de la moneda es que al atraer mujeres más fácilmente que otras industrias, *L'Oréal* cuenta con mayor cantidad

de mujeres en áreas de tecnología del que suelen tener otras industrias donde el porcentaje de distribución de género no es tan equitativo. La posibilidad de ofrecer oportunidades internacionales también la hace una compañía especialmente atractiva. El *Employer Brand* de *L'Oréal* tiene ventajas y desafíos propios de la industria de la que forma parte, pero también debe tener en cuenta el contexto geográfico para evaluar potenciales nuevos desafíos a los que adaptarse. En este sentido, analizaremos el *Employer Branding* de *L'Oréal* en Argentina en el próximo capítulo.

CAPÍTULO VIII: El *Employer Brand* de L'Oréal en Argentina

En este capítulo analizaremos la estrategia de *Employer Branding* de L'Oréal en Argentina y cómo se gestiona la misma alineada a la digitalización que caracteriza a la compañía para lograr atraer y retener al talento. También presentamos cómo L'Oréal monitorea la *performance* de su *Employer Brand* e introduciremos algunas valoraciones del mercado laboral argentino en particular.

El concepto de *Employer Brand* de L'Oréal en Argentina surge en el 2016 a raíz de la Casa Matriz y con el boom de las compañías comunicando en redes sociales. Las estrategias de *Employer Brand* de L'Oréal son en primer lugar definidas en forma global en la Casa Matriz y luego son adaptadas localmente con contenido similar y *guidelines* basadas en la cultura, pero con foco en casos de Argentina. Existe mucha coordinación y comunicación en términos de *Employer Brand* entre la sede de Argentina y otros países para inspirarse de iniciativas que se hacen afuera, o bien compartir buenas prácticas locales. Si bien existen conceptos globales que no son aplicables a Argentina como el uso de inteligencia artificial o pautas específicas de redes sociales por un tema de presupuesto, existen otras que sí lo son como la publicación de fotos de la compañía. Esto por ejemplo es adaptado con contenido de las oficinas locales específicamente para dar una idea más clara y cercana de lo que implica trabajar en L'Oréal Argentina, con ejemplos concretos y también transmitir transparencia, lo cual es muy valorado por las nuevas generaciones a la hora de elegir el lugar donde trabajar.

En Argentina existe un departamento específico de *Employer Brand* que cuenta con un presupuesto propio dentro de *Talent Acquisition*. La estrategia de *Employer Brand* es llevada a cabo por el área de Recursos Humanos exclusivamente en base a *guidelines* globales. A pesar de esto, la comunicación con el área de marketing es constante ya que Recursos Humanos

recibe el contenido y guidelines de esta área y los aplica. Adicionalmente, al tratarse de una compañía con foco en el Marketing en todas sus áreas, Recursos Humanos también tiene el *mindset* “*marketinero*” necesario. Toda la compañía comparte la capacidad de entender que no solo hay que ser sino también parecer desde el lugar en el que se esté y construir ese parecer. *L’Oréal* intenta transmitir que desde todas las áreas hay que dar una imagen de marca y que es la imagen de *L’Oréal* que se afecta si algo no se hace correctamente, es decir que se pone mucho foco en cuidar la marca y construirla desde toda la empresa. Este espíritu es también característico del área de Recursos Humanos de la compañía, aunque no sean perfiles con formación en marketing los que por ende se encarguen del *Employer Brand* específicamente. Se considera a Recursos Humanos un socio estratégico de negocio para lograr atraer al talento más apropiado y que el mismo sea sustentable.

L’Oréal pone un foco importante en *Employer Brand* en Argentina no solo porque venga en lineamiento con la iniciativa global de la compañía sino porque en Argentina específicamente cree que este concepto está creciendo a pasos agigantados debido en parte a que el target de candidatos está en más de un canal (onmi canalidad) y hay que acompañar estos cambios. Sin embargo, *L’Oréal* se siente una compañía referente en la industria debido a que se anima a probar conceptos nuevos y distintos a través de su estrategia.

L’Oréal identifica 4 pasos para generar lealtad hacia su *Employer Brand* (Link Humans, 2016):

1. *Awareness*
2. Evaluación del producto
3. Postulación al producto
4. Defensa del producto luego de la postulación

El principal desafío de *L’Oréal* en términos del *Employer Branding* es lograr el *awareness*, es decir que se conozca a *L’Oréal* como un buen lugar donde

trabajar y que se logró distinguir su marca empleadora de la marca de consumo. Trabajando sobre el *awareness* se intenta también revertir el pre-concepto de que la industria de la belleza es una industria superficial.

L'Oréal intenta trabajar sobre el *awareness* a través de 3 formas (Link Humans, 2016):

5. Hablar de la cultura detrás de las marcas de consumo
6. Hacer énfasis en la misión de *L'Oréal* de por qué hace lo que hace
7. Mostrar a través de personas que trabajan en *L'Oréal* que se trata de un lugar de trabajo desafiante donde las personas están empoderadas para ofrecer proyectos innovadores y creativos sin distinción de la división de la que formen parte o del trabajo realizado.

El *awareness* es monitoreado a través de *KPIs* que miden *reach* como por ejemplo el número de personas están expuestas a las publicaciones de *Facebook* por año. En los mercados más desarrollados para *L'Oréal* se intenta medir el *engagement* a través del tiempo de uso de la *website* y de la cantidad de rebotes en el uso de la página. *L'Oréal* Argentina no participa del ranking *Great Place to Work* porque no se usa el mismo a nivel global tampoco. Sin embargo, la compañía suele de igual forma prestar atención a las empresas destacadas para entender sus prácticas. La compañía usa, sin embargo, otras métricas como los rankings de *Universum*, y lo hace consistentemente en forma global. *Universum* es una compañía global que se dedica a obtener *insights* de los mercados laborales y provee servicios a las compañías para atraer y retener talento coherente con su cultura y lo que buscan. Opera en 60 mercados y tiene presencia local en 20 países (Universum, s.f)²². Utiliza servicios de *Universum* para medir el *Employer Awareness* y su conversión en candidatos. En base a los resultados y reportes que obtiene de *Universum* elabora un *funnel* y trabaja sobre el mismo para elaborar su estrategia de *Employer Brand*, es decir

²² Universum (s.f). *About Universum*. Recuperado de: <https://universumglobal.com/about-universum/>

utilizando prácticas que son usuales en el área de marketing estratégico. Se basan más en métricas de efectividad en lugar de un ranking. En el 2016 *L'Oréal* logró alcanzar el mayor puesto en su historia en el ranking de *Universum* posicionándose como en el puesto número 9 a nivel global (*L'Oréal Argentina, s.f*)²³. También utiliza el ranking en *Glassdoor* respecto a los competidores, y se observa en YouTube la cantidad de suscripciones comparándolo con el de los competidores.

Es interesante que globalmente, la campaña que más éxito tuvo en términos del *Employer Branding* fue interna. Hasta antes de esto, *L'Oréal* utilizaba información de *Glassdoor* para nutrirse de insights acerca de cómo mejorar su PVE. *Glassdoor* es un portal de feedback que suele ser consultado por candidatos a la hora de evaluar una propuesta laboral y que contiene evaluaciones de personas que trabajaron o trabajan en las compañías sobre la PVE de las mismas. *L'Oréal* se dio cuenta que esa información solía estar sesgada ya que en la mayoría de los casos provenía de ex colaboradores que no suelen tener la mejor de las impresiones de la compañía de la cual se desvincularon. Por tal motivo, decidió solicitar feedback a sus empleados actuales dejando en claro que el mismo debía ser honesto y que iba a ser anónimo y le iba a llegar al *top management* para crear planes de acción en base al mismo (*Ranera, s.f.*). Esto permite trabajar sobre el sentido de pertenencia de sus colaboradores, los mantiene motivados haciéndoles sentir que su opinión vale y también demuestra la estrategia de *L'Oréal* de trabajar sobre la retención y de usar a los colaboradores actuales como embajadores de la marca empleadora, lo cual es estratégico considerando que la familia y amigos son la fuente de mayor confianza a la hora de pedir un consejo u opinión. Este proyecto le permitió a *L'Oréal* darse cuenta de que había ventajas competitivas y conceptos valorados por los empleados actuales no eran

²³ *L'Oréal Argentina. (s.f). L'Oréal dentro del top 10 del "Ranking de empleadores mundiales más atractivos". Recuperado de: <http://www.loreal.com.ar/media/novedades/loreal-dentro-del-top-10-del-ranking-de-empleadores-mundiales-mas-atractivos-5884.htm>*

recogidos externamente en el mercado. La compañía era reconocida globalmente en forma externa por ser líder, global, una compañía innovadora y dinámica. Los hallazgos internos permitieron darse cuenta de la compañía era valorada como excitante, reactiva, rápida y demandante. Y esto le permitió darse cuenta sobre puntos a trabajar y que los propios empleados pudieran hablar de esto y mostrar que esto se vive desde *L'Oréal* en forma *bottom up*. De esta experiencia de *L'Oréal* se destaca la forma ya que no se trata de una inversión de mucho presupuesto, pero si de una forma distinta de abordar la marca empleadora, dándole una voz propia a los empleados actuales e incitándolos a mostrar la compañía tal cual es en forma transparente.

En *L'Oréal* hablamos de un *Employer Branding* digital. El manejo de las redes sociales es clave para *L'Oréal* en Argentina y en forma mundial. Cada plataforma digital a utilizar está pensada para trabajar sobre uno de los 4 pasos del *Employer Branding*. Por ejemplo, *Twitter* se usa en las instancias de evaluación y aplicación ya que se utiliza en la forma de un *call center* para responder consultas sobre el estatus de una aplicación o sobre requisitos para búsquedas específicas. A su vez cada canal tiene su propia estrategia y la forma en que se presenta la misma información es diferente ya que cada plataforma apunta a un público determinado. Cada canal tiene su voz, por ejemplo, una entrevista puede ser filmada y presentada en *Youtube*, de la entrevista se puede obtener una foto y al sumarle un mensaje puede convertirse en una publicación de *Facebook*, y luego publicar el link de la entrevista en *Linkedin*. En *Youtube* cuenta con un canal de empleo y a través de la lista “¿Quién puedes ser en *L'Oréal*?” los empleados de la compañía comparten su experiencia real revelando la cultura de la compañía siendo una herramienta atractiva e informativa para los postulantes. Además, resulta atractivo que estos videos incluyen casos de todas las jerarquías. También suelen usar el hashtag #somoslorealargentina en *Youtube* y en otras redes sociales como *Instagram*.

En *LinkedIn* *L'Oréal* cuenta con 1.568.000 seguidores y cuenta con redes sociales segmentadas por área y por país. La audiencia que *L'Oréal* utiliza para *LinkedIn* se conforma de perfiles Senior, por eso se reserva las publicaciones de posiciones junior o de pasantías para otros canales como su portal de trabajo. *L'Oréal* lanzó su campaña “*Are you IN?*” para celebrar que alcanzaron los 300 mil seguidores en *LinkedIn*, pero también involucrarlos en una conversación divertida y orientada al empleo. *L'Oreal* encontró uno de los aspectos más difíciles de las redes sociales que es el compromiso o engagement logrando no solo hablar con su audiencia, sino incluirlos en la conversación (*Convince & Convert*, s.f.). Esta iniciativa consistía en que desde el *site* <http://lorealareyouin.com/>, los usuarios podían sincronizar sus perfiles de *LinkedIn* para participar. Al hacer esto se exponían 12 palabras comenzando con IN de las que ellos debían seleccionar una que mejor los describiera y explicar por qué. Luego se exponía una imagen con la foto de *LinkedIn* del usuario, la palabra IN y la razón de la misma con la opción de compartirla a través de *LinkedIn*, *Facebook* y *Twitter*.

Al trabajar sobre le *Employer Branding* de forma digital, *L'Oréal* necesita al mismo tiempo de una política de *social media* que sirva de marco de referencia para la publicación en redes sociales. La estrategia de *L'Oréal* es decirles a sus empleados lo que pueden publicar en lugar de decirles lo que no pueden decir. La compañía motiva a compartir información en las redes sociales.

En Argentina sin embargo el mercado laboral sigue siendo tradicional en cuanto al lugar donde se busca empleo. De acuerdo a la encuesta de *Employer Branding* anual *Randstad* en Argentina para el 2018 el 64% de los argentinos busca trabajo a través de portales de empleo como *LinkedIn* y *Zona Job*. El segundo canal más utilizado para buscar trabajo en Argentina es el portal de la compañía, no siendo utilizadas las redes sociales para estos fines como en otros países más desarrollados (*Randstad Argentina*, 2018). Esto podría explicar la efectividad de *Employer Branding* en países emergentes donde los canales de

mayor uso pueden no ser los que utilice *L'Oréal*, tras seguir el lineamiento de *Employer Branding* global de su Casa Matriz.

En cuanto a la retención del talento, *L'Oréal* Argentina intenta generar un compromiso con sus empleados desde el momento de la inducción. La empresa cree en la autonomía de aprendizaje lo cual es también valorado por las nuevas generaciones que buscan la autorrealización y creen en formar su propia carrera. A su vez realiza encuestas de clima de frecuencia anual con planes de acción para medir el *engagement* y el *enablement* y con especial foco en métricas de valoración de desarrollo de carrera.

Para fidelizar a los empleados y trabajar consecuentemente sobre la retención, *L'Oréal* Argentina apuesta a que los mismos se enamoren de la cultura; una cultura que favorezca el empoderamiento y fomente la colaboración. Además, los *millenials* hoy valoran cuestiones que van más allá de los beneficios o políticas tradicionales. Como se menciona en una nota efectuada a los ejecutivos de Recursos Humanos de *L'Oréal* en Argentina por medio de Empleos.Clarin.com (2017): “*Hoy se buscan compañías con una estrategia y propósito claros, en donde a su vez ellos puedan tener impacto en la posición que les toque ocupar*”. Un programa que refleja esto en la compañía es el *FIT* (*follow up and integration track*). Se trata de un programa a medida que trabaja sobre la retención con foco en la etapa de la inducción. Consta de ofrecerle al empleado 6 oportunidades de formación para que su integración sea lo más fácil posible. La primera etapa es una bienvenida u *onboarding* informativo y positivo. En segundo lugar, se le permite al empleado experimentar el terreno y los productos de la compañía a través de visitas a instalaciones y capacitación técnica. En tercer lugar, se le otorga capacitación y discusiones en mesas redondas para comenzar a crear una red de trabajo a través del intercambio de conocimientos y experiencias con nuevos reclutas y directivos y compañeros. En cuarto lugar, el empleado accede a reuniones personalizadas siguiendo un programa de contactos clave para comprender mejor el negocio y las funciones de la posición y lo que se espera de la persona en el nuevo trabajo. En quinto

lugar, se le brinda aprendizaje en el lugar de trabajo a través de la línea de gerenciamiento que le compete, transmitiendo conocimientos, y permitiendo la observación y la experimentación. Como último punto se le otorga también al empleado orientación individual a través de un mentor y el apoyo de recursos humanos que consta de al menos dos oportunidades formales en el que se lo escuchará y se lo asesorará objetivamente sobre su experiencia, proceso de aprendizaje y la creación de la una red (L'Oréal Argentina, s.f.)²⁴. Si bien este proceso acompaña al nuevo empleado, *L'Oréal* también intenta transmitir la importancia de que el propio candidato tome la iniciativa en el proceso de integración, empoderándolo para desarrollar su propia carrera aprendiendo y progresando. En este sentido el empoderamiento es coherente con la búsqueda de las nuevas generaciones de autorrealización y empoderamiento en el lugar de trabajo, brindando oportunidades para auto desafiarse.

Ligado no solo a la retención del talento sino también a la atracción del mismo, *L'Oréal* transmite la idea de que la compañía tiene por objetivo ayudar al empleado a alcanzar su pleno potencial. La idea de la digitalización de la compañía sumado a que el mundo de los productos de belleza se encuentra en constante y rápida evolución debido a los cambios del entorno social, se asocia a un entorno dinámico y *L'Oréal* intenta transmitir que esto fomenta la evolución de la carrea a largo plazo, ofreciendo oportunidades de desarrollo permanentes.

Las comunicaciones internas a los empleados se hacen mediante una *newsletter* semanal y a su vez se muestran logros y novedades de la compañía en forma global a través de televisores expuestos en las oficinas que muestran contenido constante. Se envía a su vez un mail semanal donde se publican las búsquedas abiertas y se fomenta la rotación interna como parte del desarrollo carrera. En la mayoría de las compañías las comunicaciones están orientadas a acciones concretas y es difícil encontrar espontaneidad en las mismas siendo una de las maneras en que la compañía se dirige a sus empleados y por lo tanto una forma

²⁴ L'Oréal Argentina (s.f.). Qué ofrecemos. Recuperado de:
<https://www.loreal.com.ar/carreras/que-ofrecemos/integracion.htm>

de forjar la relación con los mismos. Como menciona Borracchia (2016): “*En un ambiente en el que las comunicaciones compiten entre sí, igual que las personas compiten entre sí para lograr ascensos (...) las comunicaciones pierden esa cuota de legitimidad y espontaneidad que existe entre las personas que se tienen confianza.*”²⁵ En L’Oréal la comunicación interactiva en lugar de específica es un valor diferencial para trabajar sobre la retención de sus colaboradores.

En resumen, L’Oréal cuenta con un departamento específico de *Employer Brand* que es parte del área de *Talent Acquisition*, es decir que es un tema abarcado por el área de RRHH exclusivamente, el cual se basa en lineamientos definidos globalmente la Casa Matriz. Para generar lealtad hacia el *Employer Brand* la compañía trabaja sobre el *awareness* a través de estrategias mayormente digitales, y lo monitorea a través de rankings globales. Esto sin embargo no guarda relación con el mercado laboral argentino donde el acceso a búsquedas laborales más utilizado son los portales de empleo tradicionales. El foco de la compañía está en generar y retener el compromiso del talento para lo cual ofrece una marcada importancia al desarrollo de carrera de los empleados para su autorrealización. Esto es un punto de diferenciación de L’Oréal como marca empleadora y forma parte de la PVE de la compañía que se expone en el siguiente capítulo.

²⁵ Borracchia, C. (2015). *Despertando el compromiso: cómo reelegir el trabajo todos los días*. Recuperado de: www.combolatam.com/libros

CAPÍTULO IX: La propuesta de valor al empleado de L'Oréal

En este capítulo abordaremos la PVE de L'Oréal en Argentina mencionando sus pilares y cómo se comunica la misma desde el momento del reclutamiento hasta su llegada a los ex colaboradores. Hablamos con especial importancia de la gestión del desarrollo de carrera de los empleados y mencionamos lo que comprende el paquete de beneficios ofrecido, contrastando estas tácticas con las valoraciones del mercado laboral argentino.

La Propuesta de Valor al Empleado (PVE) en L'Oreal viene dada por la cultura de trabajo de la compañía que ofrece mucha aceleración digital, equipos colaborativos, y aprendizaje constante en un entorno dinámico y creativo. L'Oréal propiamente la describe en base a 3 pilares (Ranera, s.f):

1. Experiencia emocionante
2. Empresa inspiradora
3. Escuela de excelencia.

En cuanto la excelencia, la compañía desarrolla alianzas estratégicas con escuelas y universidades de negocios y con otras compañías globales para garantizar la exposición a los mejores expertos a medida de las últimas tendencias e innovaciones.

Dicha PVE es comunicada por el área de comunicación corporativa que comunica hacia afuera y hacia adentro los valores y los programas relacionados a RSE. Desde Talent Acquisition se muestra el “back” de trabajar en L'Oréal a través de las redes sociales luego de efectuada una campaña de comunicación anual y global con contenido local. Para ello cuentan con una red social específica en *instagram* donde a través del perfil @lorealmentar se muestran los equipos detrás de su éxito para dar la sensación de un día en la compañía, en lugar de mostrar sus productos de consumo como suele hacerse desde el perfil general de la compañía en las redes sociales.

L'Oréal intenta reforzar la idea de autorrealización y que se trata de una compañía que piensa en el desarrollo profesional. Para ello comparte información acerca de cómo presentarse en una entrevista laboral, de lo que buscan empleadores en un CV y de cómo mejorar el uso de LinkedIn para conseguir un trabajo. A su vez mantiene un proceso específico de desarrollo de carrera que consta de una revisión anual de talento que permite identificar y desarrollar potencial mediante el uso de herramientas simples. La compañía dedica dentro de su página web un sector específico para hablar del interés que tiene en el desarrollo de carrera de sus empleados para acompañarlos en su autorrealización.

L'Oréal identifica 3 pilares para acompañar el desarrollo de carrera de sus empleados. Es importante destacar que la compañía cree que cada uno es dueño de su propia carrera, y por eso decimos que acompaña el proceso del empleado. Estos 3 pilares son una guía para que el empleado sepa cómo manejarse dentro de la compañía y las herramientas con las que cuenta para tal fin. En primer lugar, la compañía fomenta la experiencia. Esto abarca desde movimientos de posiciones internos, movilidad internacional, participar de proyectos transversales, manejar equipos, y la compañía al ser dinámica y ágil fomenta esto. *L'Oréal* cree que la movilidad particularmente es una parte esencial en la carrera de sus empleados permitiéndoles disfrutar nuevos y potenciales cambios de vida en lo profesional como en lo personal. Esto es posible porque la compañía está presente en 130 países y a su vez fomenta la diversidad siendo una ventaja competitiva frente a otras compañías. La experiencia se adquiere rápidamente de esta forma al estar interactuando con diferentes culturas, enfoques empresariales y situaciones de mercado. Actualmente el 44% de los casos de movilidad internacional corresponde a menores de 35 años. La compañía cree que esto es un ejemplo de enfoque ganar / ganar ya que el *know-how* internacional adquirido contribuye al crecimiento del grupo. En segundo lugar, el desarrollo de carrera se da mediante

la educación. La movilidad y los cursos, así como el participar de diferentes proyectos y áreas no solo otorgan experiencia, pero también permite obtener conocimientos nuevos y practica habilidades nuevas para avanzar en la autorrealización de uno mismo. *L'Oréal* cree firmemente que hoy en día la formación es digital y social y por eso les ofrece a sus empleados en todo el mundo servicios y soluciones para construir su propia experiencia de aprendizaje a través de una plataforma de "*My Learning*" donde ofrece más de 1.000 recursos de aprendizaje en línea en aulas virtuales. Adicionalmente permite el acceso a video, podcasts, conferencias y coaching para formar a sus empleados. En tercer lugar, la compañía cree y fomenta la exposición a través de la interacción con otros equipos, niveles y obteniendo consejos y aprendiendo de experiencias de otros. También es importante en este punto el coaching de otros dentro de la compañía para poder contar con consejos y mayor información para evaluar alternativas y definir objetivos y habilidades para el crecimiento profesional (L'Oréal, s.f)²⁶. Es interesante observar que la principal razón por la que los argentinos se quedan en una compañía es por la seguridad laboral, en segundo lugar, el equilibrio entre vida familiar y profesional y tan solo en quinto lugar se ubica la razón de contar con un trabajo interesante (Randstad Argentina, 2018). En base a esto podríamos pensar que el foco que pone *L'Oréal* en el desarrollo de carrera que hace a un trabajo interesante, proviene de un lineamiento global, pero existe una ponderación relativa en el mercado argentino donde este punto si bien es importante no es el principal móvil a la hora de retener un empleado y debería considerarse con mayor importancia, al menos localmente.

Los beneficios que ofrece la compañía son una herramienta para la atracción y retención de talento, sobre todo considerando que en Argentina el atributo más relevante para empleados y candidatos en un trabajo es el salario y los beneficios atractivos, es decir el paquete de compensaciones. *L'Oréal* Argentina se esfuerza por ofrecer un paquete competitivo que consiste en flexibilidad

²⁶ L'Oréal .(s.f). Aprendizaje. Recuperado de: <http://www.loreal.es/carreras-profesionales/qué-ofrecemos/aprendizaje>

horaria, viernes cortos todo el año, comedor 100% bonificado, 60% de descuento en productos de la compañía por medio de compras de e-commerce, descuentos en gimnasios, home office cada dos semanas, clases de idiomas, y masajes semanales. Para la maternidad específicamente ofrece el beneficio de “*soft-landing*” trabajando el primer mes 4 horas el segundo 5 y el tercero 6 horas para luego tener las 8 horas del primer año maternal. También ofrece reintegros en guardería y sala de lactancia. Ofrece una compensación que se ajusta regularmente a los valores del mercado y también se ajusta en función del rendimiento individual y la eficiencia del cargo, calificaciones de la evaluación de revisión anual y la experiencia. La estructura salarial local se evalúa respecto al mercado exterior y también respecto a los niveles salariales internos de acuerdo a la misma responsabilidad, habilidad y experiencia entre empleados. Adicionalmente al salario y en relación a la cultura orientada al desempeño que tiene *L'Oréal*, se ofrecen bonificaciones por alto rendimiento y compromiso. En forma paralela *L'Oréal* también tiene un programa de *Profit Sharing* que otorga a los empleados una participación en los resultados exitosos del país en el que trabajan. También otorga beneficios relacionados a la seguridad del empleado a largo plazo a través de seguros de vida. Más allá de este atractivo, el paquete de compensaciones y beneficios no es algo que *L'Oréal* incluya dentro de su PVE o que considere una ventaja competitiva en base a lo que menciona su departamento de recursos humanos. En Argentina, el factor oportunidades de desarrollo profesional se ubica en tan solo tercer lugar dentro de los puntos más valorados a la hora de buscar un trabajo (Randstad Argentina, 2018). Este punto es de mucha más importancia para la compañía y se exhibe mucho más estando más asociado a la PVE ofrecida. Nuevamente esto podría explicar la diferencia en la efectividad del *Employer Branding* de *L'Oréal* en países desarrollados y en Argentina, donde parecen seguirse las mismas prácticas globales en lugar de adaptarse o tenerse en cuenta puntos como este.

Puntos importantes como la ponderación del mercado laboral argentino para la retención y la elección de un empleador no parecen guardar relación con la propuesta de *L'Oréal* en Argentina. Esto da lugar a una oportunidad de mejora

para la compañía en términos de *Employer Branding* que debería adaptarse localmente, pudiendo explicar también el desafío que vive la compañía de atraer y retener talento en países emergentes donde la marca se encuentra menos establecida. En este punto podríamos distinguir una brecha entre la PVE compañía y la PVE empleado. La PVE compañía es la que entrega la compañía y la PVE empleado es la percibida por el empleado, y que se ve influida por el *awareness* y el posicionamiento de la marca, en relación a los valores propios del empleado. *L'Oréal* en este sentido parece replicar la estrategia de posicionamiento de la PVE global al mercado laboral argentino. Esto explicaría la utilización de medidas de posicionamiento global que utiliza como *Universum*, ya que sin una estrategia de posicionamiento local no hay medidas locales que resulten de utilidad.

En cuanto a los ex- colaboradores, *L'Oréal* ofrece entrevistas de egreso para tener insights en caso de renuncias y miden la rotación de personal constantemente. Si bien no cuenta con un programa de *alumni* de ex- colaboradores de *L'Oréal* Argentina no tampoco lo hace en forma mundial, suelen estar en contacto con dichos ex- colaboradores y tienen un índice de retorno a la compañía importante luego de la renuncia. Los programas de *alumni* no son comunes en el mercado argentino, pero ofrecerían a antiguos empleados la posibilidad de seguir en contacto con la compañía y mantener la relación entre los miembros unidos por el vínculo de haber trabajado en el mismo lugar. La principal causa de egreso de la compañía está vinculada al desarrollo de carrera, a la búsqueda de una oportunidad fuera de *L'Oréal* con una mayor jerarquía o con la posibilidad de acceder a un área distinta donde obtener conocimientos nuevos.

Respecto al proceso de selección que impacta directamente en la marca empleadora que perciben los candidatos, como menciona Borracchia (2015)²⁷:

²⁷ Borracchia, C. (2015). *It's a Match!: Cómo Ganar la Guerra del Talento*. Recuperado de: www.combolatam.com/libros

Aunque el mercado laboral se encuentra muy segmentado, los procesos de selección siguen siendo como si cada puesto fuera altamente envidiable y codiciado por multitudes. En todos lados suponen que uno se encuentra muy interesado en la compañía, y que se debe sentir que se tiene suerte de que nos otorguen una oportunidad. Estas tácticas cuestionan el interés en conocer a los candidatos e incitan a una especie de manipulación sin sentido. (p.37)

En lugar de esto, L'Oréal propone una práctica destacable durante el proceso de selección en la que simula escenarios de cancha en lugar de simular ser otra persona para poder ser admitido precisamente en esa cancha. Se trata del programa anual llamado *Brandstorm* que nace en 1992 y se encuentra dirigido a estudiantes de marketing. Consiste en una competencia o desafío de negocios global en la que estudiantes de todo el mundo juegan en equipos a ser directores internacionales de marca y proponen una estrategia de marca innovadora para una de las marcas internacionales de L'Oréal brindando una experiencia profesional real global dentro de un proceso de selección. Dicho programa ofrece la oportunidad de aportar ideas innovadoras en un programa asesorado por mentores y *e-learning*, a modo de juego y el equipo que resulta ganador de cada país tiene la oportunidad de presentar su proyecto en París ante un jurado internacional.

Adicionalmente la compañía cuenta con una plataforma de acceso a comentarios reales de empleados *Glassdoor* donde muestra videos de empleados en las funciones buscadas, brindando así una idea de transparencia.

L'Oréal cuenta también con un programa de Jóvenes Profesionales a los que llaman *Pèpinières* para graduados recientes de entre 22 y 25 años de las carreras de administración de empresas, marketing, comercialización, ingeniería o afines. Este programa dura un año y les permite transitar por áreas comerciales y de marketing para darles una visión completa del negocio (Empleos.Clarin.com, 2017).

También ofrece un programa de pasantías para estudiantes universitarios en los últimos 2 años de su carrera con foco en las áreas de marketing, comercial, control de gestión, *supply chain* y finanzas, entre otras. Casi un tercio de los jóvenes graduados que recluta la compañía hoy en día son ex becarios. Las pasantías permiten adquirir experiencia inicial en una de las siguientes áreas: Investigación, Operaciones, Finanzas, Sistemas de Información, Marketing, Ventas, Comunicación, Digital, y Recursos Humanos. Las mismas tienen un período que puede extenderse desde tres a doce meses. La pasantía viene acompañada de un programa de integración que consta de una sesión de L'Oréal Discovery para conocer más sobre el grupo, monitoreo del desarrollo personal y coaching durante toda la pasantía, y una comunidad digital para crear su propia red y compartir experiencias. Este programa de integración es flexible y puede ser adaptado de acuerdo al país en base a las necesidades y la cultura propia. La compañía menciona que en el proceso de selección de pasantías lo que se busca es dinamismo, entusiasmo, y talento ambicioso, todo esto por encima de la experiencia y calificación (Empleos.Clarin.com, 2017). Sin embargo, esto no guarda relación con el acceso a las búsquedas abiertas para pasantías ya que las mismas, así como otras búsquedas de menor jerarquía son publicadas esencialmente en el portal propio. Al forzar la carga del CV en un se estaría requiriendo un grado de experiencia no acorde a una pasantía, al menos que las búsquedas de pasantes ofrecidas pretendan ser cubiertas con personas con experiencia y los requisitos sean más exigentes.

En relación a este punto observamos que, para las posiciones abiertas, L'Oréal Argentina mantiene un portal de carrera propio, pero también actúa de forma omni canal para posiciones específicas y de acuerdo al perfil buscado, LinkedIn por ejemplo lo suelen usar para búsquedas Senior únicamente. El portal de trabajo de L'Oréal es la plataforma de mayor éxito para la postulación de búsquedas. La misma apunta a ser el principal repositorio de la compañía donde

se le brinde al candidato una experiencia completa y desde donde pueda acceder a todos los canales y obtenga la información que necesite.

Para la selección del personal la empresa cuenta con un listado de actitudes a observar que son sensibilidad al *metier* en que la empresa se especializa, obtención de logros, *entrepreneurship*, manejo de la complejidad, innovación, comunicación, *networking* y liderazgo. Primero se las evalúa a través de un *assessment center* y luego se profundizan en una entrevista.

En resumen, vemos que la PVE de *L'Oréal* se basa en ofrecer una experiencia emocionante, en ser una empresa inspiradora y una escuela de excelencia, y la misma es comunicada por el área de comunicación corporativa. La compañía se esfuerza por ofrecer oportunidades de desarrollo de carrera y si bien cuenta con un paquete de beneficios atractivo, esto no se comunica lo cual sería valorado por el mercado laboral argentino particularmente para el cual este atributo es el más importante. En este sentido la PVE compañía no estaría adaptada a la PVE empleado entendiendo por tal a la percepción del mismo sobre la PVE ofrecida ya que en este caso se basa en lineamientos globales. En cuanto a las prácticas de selección de personal se destaca el programa *Brandstorm* que ofrece y para su interacción con ex colaboradores si bien no cuenta con un programa de *alumni*, las entrevistas de egreso les permiten tener un *insight* sobre las principales causas de renuncias. Es curioso que la principal causa sea la búsqueda del desarrollo de carrera a pesar del foco que pone la compañía en este punto. Esto podría decirnos que a pesar del interés en este punto, los ascensos son difíciles o podría también relacionarse con las renuncias en búsqueda del desarrollo de emprendimientos propios, una vez, más a raíz del compromiso y la pasión que la compañía inculca en sus empleados a través de la excelencia.

CONCLUSIONES

L'Oréal cuenta con un área específica de *Employer Brand* dentro de su departamento de *Talent Acquisition* (Recursos Humanos) y con un presupuesto específico para la gestión de la marca empleadora.

Sus principales ventajas competitivas en términos de marca empleadora son la digitalización, el enfoque estratégico del marketing y la innovación.

L'Oréal gestiona su *Employer Brand* de manera digital mediante el uso frecuente de las redes sociales en las que no sólo publica sus búsquedas laborales abiertas, sino que muestra con transparencia cómo es trabajar en la compañía, buscando generar una relación con los candidatos, promover contenido e involucrarlos.

L'Oréal promueve su PVE no solo hacia fuera de la compañía, sino que también gestiona a sus colaboradores para que estos influyan en los distintos canales en los que interactúan. Su PVE se encuentra orientada hacia la valoración del empleado logrando generar en él un compromiso y pasión que identifica a la industria de la belleza. Este grado de compromiso empodera al empleado y dado el contexto actual en el que el trabajo es visto íntegramente genera un grado de emprendimiento tal que puede causar que los empleados decidan emprender sus propios negocios en la búsqueda de un constante desarrollo profesional y de la autorrealización. Por tal motivo, *L'Oréal* está viendo crecer la amenaza de los *startups* frente a la obtención de talento.

L'Oréal también gestiona su marca empleadora a través de los candidatos rechazados. Existen puntos en el proceso de selección que pueden brindar una imagen más negativa que positiva como el hecho de que a los candidatos para pasantías se les exija la carga del CV en el portal de la compañía, lo cual no se condice con el nivel de experiencia que un candidato a pasante tiene y exige mucho tiempo. Sin embargo, el proceso de selección como tal es positivo

incorporando la menor cantidad de instancias presenciales y optando por medios digitales interesantes y dinámicos como *Brandstorm*, lo cual denota la cultura digital de la compañía y la valoración del tiempo de los candidatos. Encontramos sin embargo que existe una oportunidad para la compañía en la gestión de sus ex colaboradores ya que solo propone entrevistas de egreso, pero no programas al estilo de *alumni*, lo cual fomentaría incluso más la pasión y el compromiso característico de *L'Oréal*.

Como tendencias de la industria de la belleza se destaca la importancia que le dan los clientes de dichas empresas a la sustentabilidad y al impacto medioambiental. Un ejemplo es el caso del competidor de *L'Oréal*, *Natura* cuya visión está orientada a lo sustentable y el cuidado del medio ambiente, y allí radica su principal factor de diferenciación. No encontramos, sin embargo, que el *Employer Brand* de *L'Oréal* incorpore esta particularidad de la industria.

La pasión que caracteriza a *L'Oréal* a través del compromiso de sus colaboradores es una particularidad de la industria de la belleza y se relaciona también con la amenaza que representan los *startups* en la guerra del talento. El emprendimiento, el compromiso, la creatividad y la innovación son valores identificables en *L'Oréal* y componen sus ventajas competitivas, pero estos son a su vez características de los emprendedores y por eso representan competidores de talento para *L'Oréal* siendo el principal motivo por el cual renuncian los colaboradores a la compañía, para emprender. En esta búsqueda por la autorrealización y el desarrollo de carrera al sentir el empoderamiento que de algún modo logró gestar en ellos ese sentido de compromiso también resultan atractivas las pymes donde la creatividad y la flexibilidad facilitan el logro de resultados y el impacto en el negocio. Esta es otra particularidad de la industria de la belleza donde se observa un incremento del market share de las pymes en los últimos años.

El principal desafío de *L'Oréal* es ser reconocida por su atributo como

empleadora o su cultura, típico de empresas de consumo masivo donde son muy conocidas por sus productos o servicios de consumo y no por su marca empleadora. Cuanto más cercana o afín es una empresa se genera una idealización de cómo es trabajar ahí y una mayor atracción hacia esa compañía como empleadora otorgando un cierto sentido de pertenencia. Esto explica la importancia que otorga *L'Oréal* como marca empleadora a la diversidad y particularmente el foco otorgado en las redes sociales a la figura masculina, lo cual está íntimamente relacionado con un desafío propio de la industria de la belleza que es lograr el awareness de los hombres hacia la marca, no solo hacia la marca de consumo sino también hacia la marca empleadora. *L'Oréal* lo demuestra a través de publicaciones en redes sociales donde figuran hombres consumiendo la marca y mediante la distribución de equidad en su nómina total donde el 52% son mujeres y el 48% son hombres. Si bien esto es un desafío para la compañía la otra cara de la moneda es que también resulta ser una ventaja competitiva en la guerra por el talento, ya que *L'Oréal* no ve dificultad en la incorporación de mujeres en áreas de tecnología.

El foco puesto por *L'Oréal* hacia el bienestar también es propio de la industria de la belleza. Esta industria intenta brindar momentos bellos, autoestima, seguridad hacer sentir bien y verse bien. *L'Oréal* trabaja sobre el bienestar de sus colaboradores mediante su PVE que incluye un atractivo paquete de compensaciones y el compromiso de facilitar y acompañarlos en el desarrollo de carrera.

La industria de la belleza se caracteriza por el espíritu competitivo, la calidad analítica, y la ambición que son propios de un mercado de consumo masivo. Esto se alinea al espíritu de excelencia que promueve *L'Oréal* a través de su PVE y que también se ve reflejado en la valoración de la compañía por las habilidades *hard* en lugar de las *soft* que son únicamente requeridas para posiciones de liderazgo. La excelencia de *L'Oréal* también se ve reflejada en el desarrollo de alianzas estratégicas con escuelas y universidades de negocios,

así como con otras compañías globales para garantizar la exposición a los mejores expertos a medida de las últimas tendencias e innovaciones. La ambición se remarca por el trabajo por objetivos que mantiene *L'Oréal* con el trabajo más individual, por la excelencia individual en lugar de ejercer la práctica de trabajos por proyectos o células, por ejemplo, donde se busca la superación de uno mismo constantemente.

La industria se compone de jóvenes con ambición que aspiran también a una carrera exitosa y que no buscan estar de paso, sino quedarse y desarrollarse allí. *L'Oréal* está alineado a esto ofreciendo carrera internacional, y por el foco en colaboradores para su desarrollo. Además del foco que pone en su programa específico de desarrollo de carrera. Pero ¿esto es particular de la industria o es un valor de los *millenials* que representan la mayoría del mercado laboral activo, y por tal motivo lo que se ofrece está dirigido hacia ellos? Puede ser visto no como una particularidad de la industria sino como un común nominador de todas las industrias. De hecho, es uno de los valores que mira *Great Place to Work* independientemente de la industria de la belleza.

El *mindset* “*marketinero*” de *L'Oréal* que se vive dentro de todas las áreas de la compañía y que se basa en la idea de que la imagen de *L'Oréal* se ve afectada si alguna de las áreas no hace algo correctamente, denota un esfuerzo por cuidar la marca y es característico de la industria de la belleza que se enfoca en lo estético y la apariencia.

En cuanto al *Employer Brand* de *L'Oréal* en Argentina observamos que la PVE que ofrece *L'Oréal* no parece estar alineada con las valoraciones del mercado laboral argentino. La digitalización de *L'Oréal* se expresa a través de la gestión de las redes sociales donde a su vez se publican las búsquedas abiertas. En Argentina, sin embargo, el mercado laboral sigue siendo tradicional en cuanto al lugar donde se busca empleo. De acuerdo a la encuesta de *Employer Branding* anual Randstad en Argentina para el 2018 el 64% de los argentinos busca

trabajo a través de portales de empleo como LinkedIn y Zona Job. El segundo canal más utilizado para buscar trabajo en Argentina es el portal de la compañía, no siendo utilizadas las redes sociales para estos fines como en otros países más desarrollados (Randstad Argentina, 2018). Al hablar de un *know how* digital o al describirse como *la digital first beauty company*, ya en inglés, nos habla de que la estrategia de posicionamiento de la marca empleadora proviene de lineamientos globales y de una preocupación por los requerimientos de las nuevas generaciones en lugar de considerar la ponderación de estos valores en el mercado laboral local.

Desde Argentina se utilizan rankings globales como los hallazgos de *Universum* a partir de los cuales se desprenden estrategias globales de posicionamiento en lugar de utilizar rankings o información de Argentina específicamente. Sin una estrategia de posicionamiento local no hay medidas locales que resulten de utilidad al menos que el talento buscado se identifique con una propuesta global e internacional, pero corriendo con el riesgo de no captar talento con valoraciones propias del mercado en el que se desarrolla.

Si miramos el caso de Chile, las claves para el reconocimiento que obtuvo *L'Oréal* por parte de Merco en el 2017 como marca empleadora líder son iniciativas que también se llevan a cabo en Argentina como la comunicación digital y las alianzas con universidades. Sin embargo, no se conoce un reconocimiento específico de *L'Oréal* como marca empleadora en Argentina.

Es interesante observar que la principal razón por la que los argentinos se quedan en una compañía es por la seguridad laboral, en segundo lugar, el equilibrio entre vida familiar y profesional y tan solo en quinto lugar se ubica la razón de contar con un trabajo interesante (Randstad Argentina, 2018). En base a esto podríamos pensar que el foco que pone *L'Oréal* en el desarrollo de carrera que hace a un trabajo interesante, proviene de un lineamiento global, pero existe una ponderación relativa en el mercado argentino donde este punto

si bien es importante no es el principal móvil a la hora de retener un empleado y debería considerarse con mayor importancia, al menos localmente.

En Argentina donde el contexto es cortoplacista, ofrecer un programa de Jóvenes Profesionales o pasantías resulta poco útil hoy en día. Contratar a edades tempranas con la idea de que lleguen a cargos importantes dentro de la compañía a largo plazo no resulta coherente con el dinamismo del mercado argentino ni con las valoraciones del *millennial* para quien el “toda la vida” le da miedo. El tiempo es muy valioso para ellos y la duración en la empresa ya no los motiva como lo hace la calidad de vida.

Los beneficios que ofrece la compañía son una herramienta para la atracción y retención de talento, sobre todo considerando que en Argentina el atributo más relevante para empleados y candidatos en un trabajo es el salario y los beneficios atractivos, es decir el paquete de compensaciones. Más allá de este atractivo, el paquete de compensaciones y beneficios no es algo que *L'Oréal* incluya dentro de su PVE o que considere una ventaja competitiva en base a lo que menciona su departamento de recursos humanos. En Argentina, el factor oportunidades de desarrollo profesional se ubica en tan solo tercer lugar dentro de los puntos más valorados a la hora de buscar un trabajo. Este punto es de mucha más importancia para la compañía y se exhibe mucho más estando más asociado a la PVE ofrecida, quizás porque es la justificación que dan en las entrevistas de egreso los ex colaboradores o porque realmente es el móvil en países desarrollados desde donde se baja la estrategia. Nuevamente esto podría explicar la diferencia en la efectividad del *Employer Branding* de *L'Oréal* en países desarrollados y en Argentina, donde parecen seguirse las mismas prácticas globales en lugar de adaptarse o tenerse en cuenta puntos como este.

Otra particularidad del mercado laboral argentino es el hecho de que los estudiantes comienzan a trabajar pronto, por lo que esto explica la edad promedio de la compañía y el programa de pasantías y de jóvenes profesionales

y guarda relación con el contexto local.

Por otro lado, si bien la digitalización se emplea en base a un lineamiento global y las campañas de comunicación son bajadas en forma global una vez por año, el contenido de las mismas se divulga en redes sociales con contenido local, como por ejemplo mostrando imágenes reales de las oficinas en Argentina.

En base a lo mencionado anteriormente podemos concluir que *L'Oréal* en Argentina gestiona su *Employer Brand* con particularidades de la industria de la belleza, pero no se adapta al mercado laboral argentino específicamente. Puntos importantes como la ponderación del mercado laboral argentino para la retención y la elección de un empleador no parecen guardar relación con la propuesta de *L'Oréal* en Argentina. Esto da lugar a una oportunidad de mejora para la compañía en términos de *Employer Branding* que debería adaptarse localmente, pudiendo explicar también el desafío que vive la compañía de atraer y retener talento en países emergentes donde la marca se encuentra menos establecida. *L'Oréal* parece contar con diferentes PVE compañía y PVE empleado. La PVE compañía es la ofrecida y la PVE empleado es la percibida. Cuando existe una brecha en este sentido la PVE que vale es la conformada por el empleado o candidato en relación al contexto que encuentra. En el caso de *L'Oréal* como la PVE no se adapta al mercado laboral argentino corre el riesgo de que la PVE compañía ofrecida no rinda los frutos suficientes en relación al esfuerzo invertido siendo que el mismo podría haber sido empleado con otra utilidad.

BIBLIOGRAFÍA

Bigio, P. (2016). La belleza mueve millones. *La Nacion*. Recuperado de
:<https://www.lanacion.com.ar/1873943-la-belleza-mueve-millones>

Borracchia, C. (2015). *Despertando el compromiso: cómo reelegir el trabajo todos los días*. Recuperado de: www.combolatam.com/libros

Borracchia, C. (2015). *It's a Match!: Cómo Ganar la Guerra del Talento*.
Recuperado de: www.combolatam.com/libros

Borracchia, C. (2017). *Las compañías también tienen zona de confort: errores más comunes en la gestión de marca empleadora*. Recuperado de:
www.combolatam.com/libros

Borracchia, C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías : por qué debes gestionar tu marca empleadora*. Recuperado de: www.combolatam.com/libros

CAPA. (2015). *Nota del Cronista: Edición Impresa PYME*. Recuperado de:
<http://www.capa.org.ar/newsnueva/NOTA%20EL%20CRONISTA%205-03.pdf>

Convince & Convert (s.f.). *Are you IN? L'Oréal Celebrates Unique Qualities of Its LinkedIn Community*. Recuperado de:
<https://www.convinceandconvert.com/social-media-case-studies/are-you-in-loreal-celebrates-unique-qualities-of-its-linkedin-community/>

Empleos.Clarin.com. (2017). *L'Oréal es la compañía de belleza #1 del mundo, con 36 marcas a nivel internacional y presencia en más de 130 países*.
Recuperado de: <https://articulos.empleos.clarin.com/2017/09/11/l-oreal-programas-y-desafios-para-atraer-a-los-jovenes-talentos/>

Harvard Business Review. (2015). *CEOs Need To Pay Attention to Employer Branding*. Recuperado de: <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>

Harvard Business Review. (2018). *How to strengthen Your Reputation as an Employer*. Recuperado de <https://hbr.org/2018/05/how-to-strengthen-your-reputation-as-an-employer>

Harvard Business Review. (2015). *In 2014, 36% of global employers reported talent shortages, the highest percentage since 2007, and in a more recent 2015 survey, 73% of CEOs reported being concerned about the availability of key skills* [En el 2014 un 36% de los empleadores globales reportaron escasez de talento en sus compañías, el porcentaje más alto desde el 2007 y en una encuesta más cercana durante el 2015, el 73% de los CEO mencionaron estar preocupados acerca de las habilidades de sus empleados]. *CEOs Need To Pay Attention to Employer Branding*. Recuperado de: <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>

Hatum, A. O. (2009). *To build beauty we need your talent* [Para hacer belleza necesitamos tu talento]. *Alineando la organización : estrategia y prácticas de Recursos Humanos para managers*. Recuperado de: <https://books.google.com.ar/books?isbn=9506418403>

Link Humans (2019). *How L'Oreal Developed a New Employer Value Proposition (EVP)*. Recuperado de : <https://linkhumans.com/loreal-employer-value/>

Link Humans. (2016). *How L'Oréal Drives Employer Brand with Transparency*. Recuperado de: <https://linkhumans.com/alexander-onish-loreal/>

L'Oréal. (s.f.). En *Wikipedia*. Recuperado el 20 de marzo de 2019.

L'Oréal .(s.f). *Aprendizaje*. Recuperado de: <http://www.loreal.es/carreras-profesionales/qué-ofrecemos/aprendizaje>

L'Oréal Argentina. (s.f). *L'Oréal dentro del top 10 del "Ranking de empleadores mundiales más atractivos"*. Recuperado de:
<http://www.loreal.com.ar/media/novedades/loreal-dentro-del-top-10-del-ranking-de-empleadores-mundiales-mas-atractivos-5884.htm>

L'Oréal Argentina (s.f.). *Qué ofrecemos*. Recuperado de:
<https://www.loreal.com.ar/carreras/que-ofrecemos/integracion.htm>

Management Society. (2014). *El trabajo de tus sueños*. Recuperado de:
<http://www.managementsociety.net/2014/02/18/el-trabajo-de-tus-suenos/>

Management Society. (2014). *Turbulencia generacional en las empresas ¿y qué hacemos con los Millennials?*. Recuperado de:
<http://www.managementsociety.net/2014/06/06/turbulencia-generacional-en-las-empresas-y-que-hacemos-con-los-millennials/>

Molinari, P. (30 de mayo de 2011). *Employment Brand Parte 2* [Mensaje de Blog]. Recuperado de: <http://www.pmolinari.com/2011/05/30/employment-brand-parte-2/>

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. (2017). *Ranking Merco Talento Chile*. Recuperado de: <http://merco.info/cl/ranking-merco-talento?edicion=2017>

Natura. (s.f). *Nuestra Empresa*. Recuperado de:
<https://www.natura.com.mx/natura/acerca-de-natura/Nuestra-Empresa>

Pwc. (2013). *64% of Millennials would like to occasionally work from home, and 66% of Millennials would like to shift their work hours* [64% de los jóvenes]

querría trabajar ocasionalmente desde su casa y 66% elegir su horario de trabajo]. *PwC's NextGen: A global generational study*. Recuperado de: <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>

Qué consumen las argentinas: los secretos del mercado de la belleza. *Apertura*. (28 de junio, 2016). Recuperado de: <https://www.apertura.com/mujeresquehacen/noticias/Que-consumen-las-argentinas-los-secretos-del-mercado-de-la-belleza-20160628-0001.html>

Randstad. (2019). Employer Branding 2019: Cinco claves para gestionarlo. Rosario, Argentina. *Randstad*. Recuperado de: https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/employer-branding-2019-cinco-claves-para-gestionarlo_404/

Randstad Argentina. (2018). Country Report. Recuperado de: <https://www.randstad.com.ar/employer-branding/country-report/>

Randstad Argentina. (2018). *¿qué buscan los trabajadores argentinos de un empleador? randstad employer brand research*. Recuperado de: <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/sala-de-prensa/sala-de-prensa/que-buscan-los-trabajadores-argentinos-de-un-empleador-conclusiones-del-estudio-de-marca-empleadora-mas-amplio-a-nivel-mundial/>

Randstad Chile (2017). *¿Qué es PVE en Recursos Humanos?*. Recuperado de: https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/que-es-pve-en-recursos-humanos_1423/

Ranera. (s.f). *Cómo innovar en Employer Branding: caso L'Oréal. Mujeresconsejeras.com*. Recuperado de:

<http://www.muieresconsejeras.com/como-innovar-en-employer-branding-caso-loreal/>

Universum (s.f). *About Universum*. Recuperado de:
<https://universumglobal.com/about-universum/>

Universum. (2018). World`s Most Attractive Employers 2018. Recuperado de: <https://universumglobal.com/wmae-2018/>

ANEXOS

ANEXO I: Guía de preguntas sobre el *Employer Branding* de *L'Oréal* en Argentina

Fecha: 21/02/2019

Lugar: Capital Federal, Argentina.

Entrevistador: Florencia Sosa Bartolotta

Entrevistado: Candela Kartun. *Talent Acquisition, Campus and Employer Branding Lead in L'Oréal* Argentina. Recursos Humanos

Preguntas:

¿Qué busca *L'Oréal* en Argentina?

1. ¿Qué cantidad de empleados tiene *L'Oréal* en Argentina?
2. ¿Cuál es la edad promedio de los empleados de *L'Oréal* Argentina?
3. ¿Qué es el talento para la empresa? ¿Qué cualidades son consideradas talento para *L'Oréal* en Argentina? ¿*Los mismos están alineados a la edad promedio?*
4. ¿Son valorables las habilidades blandas, y si es así cuáles? (*pensamiento crítico, resolución de problemas, aplicaciones de tecnologías de la información, trabajo en equipo y comunicación, creatividad e innovación, diversidad*)
5. ¿Son valoradas las habilidades *hard*? ¿Existen requisitos de un segundo idioma? ¿Qué tan importante es manejar un segundo idioma?
6. ¿Cómo maneja *L'Oréal* la diversidad? ¿Creen que es un desafío atraer hombres para trabajar en *L'Oréal* y cómo lo manejan?
7. ¿Qué particularidades presenta la industria de la belleza frente a otras industrias en términos de atracción y retención del talento?
8. ¿Qué particularidades presenta el talento en Argentina respecto a otros mercados?

9. ¿Son iguales las estrategias de Employment Brand para *L'Oréal* en todo el mundo?
10. ¿Qué tanta comunicación y coordinación existe entre el área de Employment Brand de *L'Oréal* en Argentina y las de otros países?

¿Qué ofrece *L'Oréal* en Argentina?

11. ¿Qué aspiraciones tienen sus candidatos? Y ¿cuáles consideran que son su ventaja competitiva como marca empleadora? (ej. *Southwest Airlines* que muestra sus valores, valoración de lo informal, del sentido del humor, de la familia, trabajo en equipo)
12. ¿Cuáles son sus competidores en relación al talento y por qué?
13. ¿Cómo ve *L'Oréal* la amenaza del crecimiento de las pymes donde todo es más accesible y menos burocrático que en una corporación para la atracción y retención de las nuevas generaciones?
14. ¿Qué incluye la PVE de *L'Oréal* en Argentina, y misma está basada en evidencia de que es un valor buscado por el mercado laboral? *Recursos Humanos mira hacia el costado, ve que otra compañía tiene un gimnasio y decide hacer uno también, sin tener en cuenta que esa inversión puede no ser valorada por los colaboradores de la compañía.*
15. ¿Cómo comunica *L'Oréal* esta propuesta y quien la comunica? Es decir, ¿cómo se informa lo que significa trabajar en la empresa y quién lo hace? (*Herramientas del marketing usadas para comunicar, por ejemplo, mails de google como marketing viral, videos en YouTube, una presencia activa en redes sociales*) ¿Quién lo informa? (*¿está la alta dirección presente en esta comunicación de cara al mercado laboral también?*)

Valores a evaluar:

- Valoración de lo informal
- Valoración del trabajo en equipo
- RSE
- Diversidad
- Participación

16. ¿Qué es el perfil particular en *Instagram* de @lorealmentar?
17. ¿Qué hacen en *L'Oréal* para reconocer y agradecer a aquellos empleados que dan la extra milla?

¿Cómo se gestiona la estrategia del *Employer Brand* para *L'Oréal* en Argentina?

18. ¿Cuándo surge el área de Employment Brand en *L'Oréal* Argentina y qué motivó a ello?
19. ¿Qué tan maduro cree que está el concepto del *Employer Brand* en Argentina y en particular en la industria de la belleza?
20. ¿Es el *Employer Brand* un punto importante para el área de recursos humanos de *L'Oréal*?
21. ¿Qué opinan del ranking *Great Place to Work*?
22. ¿Tienen un presupuesto para la gestión de la marca empleadora?
23. ¿Qué áreas trabajan en el *Employer Brand* en Argentina, a cargo de qué área se encuentra el *Employer Branding* de *L'Oréal* en Argentina? ¿Solo participa RRHH o es un área multi disciplinada compartida por equipos?
24. ¿Los profesionales de RRHH tienen formación en marketing?
25. ¿Qué tácticas son las más destacables en términos de la estrategia de Employment Brand de *L'Oréal* en Argentina? (ej. *Brandstorm*, programa de jóvenes profesionales, presencia en redes sociales, etc).
26. ¿Cómo se mide la presencia de *L'Oréal* como marca empleadora en Argentina, es decir el *brand awareness* de *L'Oréal* como marca empleadora?
27. ¿Qué esfuerzos hace la compañía para mantener el nivel de compromiso de aquellos que entran a trabajar y qué acciones toman para despertarlo en aquellos
28. ¿Cuánto “espíritu pyme”, emprendedor se puede ver en la compañía?
29. ¿*L'Oréal* comunica sólo cuando es necesario, moderadamente o muy seguido? ¿Cuáles fueron las últimas comunicaciones del área de RRHH?

30. ¿Miden las tasas de rotación de personal? ¿Cómo creen que impacta el *Employer Brand* de la compañía en esta tasa de rotación?
31. ¿Se realizan revisiones de la propuesta de valor a los empleados?
¿Cómo lo hacen y con qué frecuencia?
32. ¿Tienen encuesta de clima para evaluar la percepción de la PVE? ¿Cómo resultó la última?
33. ¿Existen conflictos generacionales en la compañía?
34. ¿Qué incluye el paquete de beneficios que lo haga atractivo respecto a la competencia?
35. ¿Mantienen relaciones con los ex colaboradores de la empresa?
36. ¿Cuál es la principal causa de término de relaciones laborales? ¿Qué porcentaje de ex colaboradores que renuncian vuelven a la compañía?
37. ¿Qué porcentaje de candidatos rechaza una oferta laboral en L'Oréal?
38. ¿Los candidatos rechazados por la compañía suelen volver a contactarlos por eventuales búsquedas?
39. ¿En qué consiste el proceso de reclutamiento, y qué pasos incluye?
¿Incluye la carga del CV en alguno de los puntos en la página, si es así para que posiciones?
40. ¿De qué manera avisan sus búsquedas laborales? ¿Los avisos hacen referencia a L'Oréal o alguno es anónimo?
41. ¿Por qué *Brandstorm* como parte del proceso de selección? ¿Qué motiva a esta necesidad, es decir que supuesto fundamenta este proceso?
42. ¿Qué valores de la compañía refleja *Brandstorm*?