

MERCOS PERSONAS 2008

Las mejores empresas para trabajar

Más de diez mil personas han participado en la tercera edición del *Informe Merco Personas*, que recoge la clasificación de las cien mejores empresas para trabajar en España y cuyos resultados adelanta Infoempleo en exclusiva. Un año más, La Caixa vuelve a encabezar un *ranking* donde sobresale el sector bancario. En el grupo de los diez primeros sólo hay una multinacional extranjera, Microsoft. **PÁGS. 9-14**

JUSTO VILLAFÑE, DIRECTOR DE MERCO Y CATEDRÁTICO DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

«El sector preferido para trabajar en España es el bancario»

POR TERCER AÑO CONSECUTIVO, EL INFORME MERCO PERSONAS DESVELA CUÁLES SON LAS CIENTO MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN ESPAÑA, SEGÚN MÁS DE DIEZ MIL ENCUESTADOS

INFOEMPLEO.COM

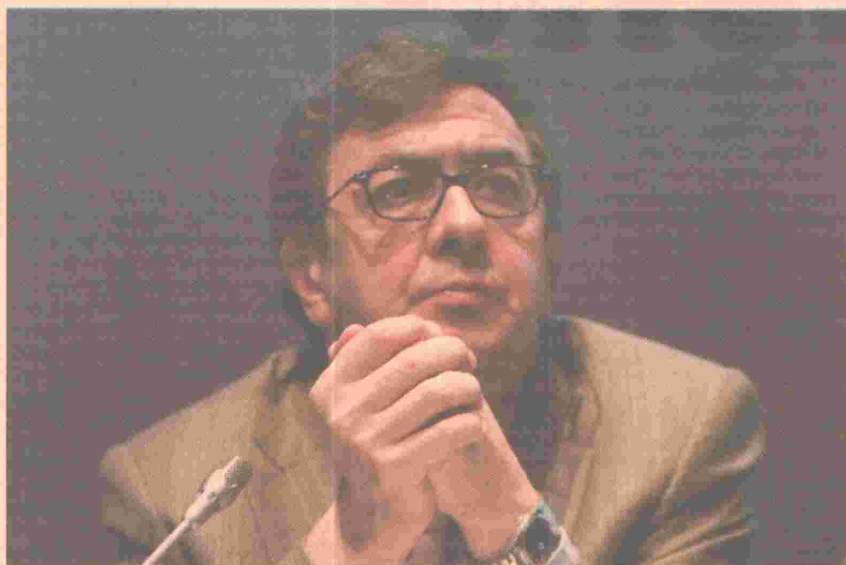
No sólo empleados, sino también estudiantes, ex alumnos de escuelas de negocios, ciudadanos que describen su empresa ideal, y responsables de recursos humanos. Todos ellos, en total más de diez mil, han participado en la tercera edición del *Informe Merco Personas*, que, elaborado por la consultora Villafañe & Asociados y el instituto Análisis e Investigación, desvela cada año la lista de las cien mejores empresas para trabajar en España.

Justo Villafañe, director de Merco (Monitor Español de Reputación Corporativa), repasa los resultados más sobresalientes de la edición 2008. Un año más, La Caixa vuelve a encabezar la clasificación —«porque la reputación es un valor muy estable»—, pero en esta ocasión sólo una multinacional extranjera, Microsoft, se cuela en el privilegiado grupo de las diez mejores.

¿Cómo se elabora este 'ranking'? Es la metodología más compleja de todos los rankings Merco porque integra hasta seis fuentes de información diferentes. Una primera a 6.900 empleados que evalúan la reputación interna de sus empresas; otras dos a 1.000 estudiantes universitarios y a 1.000 ex alumnos de escuelas de negocios a los que se les pregunta dónde les gustaría trabajar; otra a 1.089 ciudadanos que opinaron sobre su empresa ideal y una última a 83 responsables de recursos humanos sobre cuáles consideran los mejores entornos laborales. Además, hemos hecho un *benchmarking* [comparativa] de las políticas de gestión de personas entre 89 empresas de las cien que componen el ranking.

¿En qué se diferencia de otros similares? En algo fundamental: Merco Personas es el único monitor universal. Esto significa que cualquier compañía puede aparecer en el ranking sin necesidad de que, previamente, deba encargarse y pagar la evaluación.

¿Cuáles son los pilares de la reputación empresarial hoy? Los factores canónicos de la reputación



Justo Villafañe, en una instantánea tomada hace unos meses. / MIGUEL DE PRIEGO

corporativa son los resultados económico financieros, la calidad de la oferta comercial, la reputación interna, la ética y responsabilidad corporativa, la innovación y la internacionalización de la empresa. Uno de estos factores, la reputación interna, es lo que evalúa Merco Personas. La evaluación de Merco Personas se hace a partir de las 100 empresas con mejor reputación en España, pero todos los años se renuevan en torno al 10% de las empresas y aparecen compañías que no figuran entre las 100 de Merco Empresas, ya que los públicos informantes valoran a estas cien compañías, pero añaden, además, aquellas otras que les parecen las mejores.

A partir de todos los datos que han manejado, ¿podría trazar el retrato robot de la empresa ideal? Existen dos grandes grupos de factores que hacen deseable a una empresa, los que afectan a la calidad laboral: salario adecuado a la función, desarrollo profesional y promoción interna, motivación y reconocimiento, flexibilidad horaria y conciliación... Y aquellos otros que tienen que ver con la empatía con la empresa: valores éticos y profesio-

«En estos tres años, la compañía líder ha sido La Caixa, seguida siempre por Microsoft»

nales de la compañía, igualdad de oportunidades para hombres y mujeres o identificación personal con el proyecto.

A lo largo de estos años, ¿qué empresas han sido las más votadas? La compañía líder de Merco Personas en sus tres años de vida ha sido La Caixa, seguida en las tres ediciones por Microsoft. BBVA, Caja Madrid, Telefónica, Repsol y Santander han ocupado los primeros puestos del ranking desde su creación.

¿Cuáles son los cambios más significativos desde la primera edición? En los pocos cambios que experimenta Merco Personas, no olvidemos que la reputación es un valor muy estable, el más claro es que entre las diez mejores empresas para trabajar en España en 2006 se encontraban tres multinacionales extranjeras y en la actualidad sólo queda Microsoft.

¿Cómo influye este tipo de estudios en el comportamiento de los departamentos de recursos humanos? Los directores de recursos humanos manejan, fundamentalmente, datos relativos al clima laboral y la satisfacción en el desempeño, pero poseen poca información sobre reputación interna. Esta información es la que les suministra Merco Personas.

¿Cuáles son los sectores preferidos para trabajar en España? En primer lugar el bancario, al que siguen energía, gas y electricidad, alimentación y el sector informático.

Dado que Merco Personas recoge las valoraciones de diferentes públicos, ¿existen diferencias entre ellos? Si existen algunas, como lo demuestra el podio de las tres mejores empresas para trabajar en opinión de los siguientes públicos. Para los trabajadores son La Caixa, Caja Madrid y Microsoft; los estudiantes universitarios han elegido a Microsoft, BBVA e IBM; la población en general se decanta por Repsol, La Caixa y Telefónica, y los responsables de recursos humanos por Microsoft, La Caixa y Accenture.

TERCERA EDICIÓN

Los empleados puntúan a sus compañías

En 2005, cinco años después de evaluar la reputación corporativa de las organizaciones en Merco Empresas, la consultora Villafañe y Asociados pensó que había llegado el momento de evaluar a las compañías como empleadoras. De ahí surgió la idea de publicar una clasificación de *Las cien mejores empresas para trabajar en España*.

Acaba de salir a la luz el ranking correspondiente a 2008, que, además de ofrecer la clasificación general con las cien primeras, desglosa la información recogida a partir de un exhaustivo proceso de compilación y análisis de datos en cinco tablas que recogen las preferencias de los universitarios, los trabajadores, los antiguos alumnos de escuelas de negocios, los directivos de recursos humanos y la población en general. Entre las cien primeras, vuelven a destacar, por tercer año consecutivo, la entidad financiera La Caixa y Microsoft, la única multinacional extranjera que se encuentra entre las diez primeras. BBVA, Caja Madrid, Telefónica, Repsol YPF, Santander, Mercadona, Iberdrola e Inditex completan el top ten.

Análisis por colectivos

Si centramos el análisis en determinados colectivos, Merco Personas desvela algunas diferencias. Por ejemplo, puestos a elegir, universitarios, antiguos alumnos de escuelas de negocios y directores de recursos humanos consideran que Microsoft es el mejor sitio en el que trabajar. La opinión de los trabajadores —que aportan 6.900 respuestas a la encuesta— coincide, como es lógico, con la clasificación general. En este caso, La Caixa es la organización preferida. El top ten que recoge la opinión de la población, sin embargo, sitúa a Repsol YPF en el primer lugar.

Pero el Informe Merco Personas ofrece otro tipo de información valiosa. Por ejemplo, los factores más importantes para la satisfacción de los trabajadores —el primero es percibir un salario coherente con el puesto—; las tres medidas de conciliación laboral preferidas —flexibilidad horaria, teletrabajo y jornada reducida—; los diez sectores más atractivos para los universitarios —el primero es el bancario—, que también trazan el perfil de su empresa ideal, y, por último, los grandes retos en las empresas españolas.

INFORME MERCO PERSONAS 2008

La Caixa, la más deseada por los empleados

MICROSOFT, BBVA, CAJA MADRID Y TELEFÓNICA ENCABEZAN LA LISTA
ELABORADA POR LA CONSULTORA VILLAFañE Y ASOCIADOS



La Caixa lidera por tercer año consecutivo el Informe Merco Personas. /OLIDEN

INFOEMPLEO.COM

No hay duda. Si los españoles pudieran elegir en qué sector trabajar lo harían en el de la banca, las nuevas tecnologías o las grandes marcas de consumo. Esta es sólo una de las muchas conclusiones que se desprenden del Informe Merco Personas 2008 y que, una vez más, lideran La Caixa, Microsoft, BBVA, Caja Madrid y Telefónica. Cinco empresas a las que se les unen tres habituales de este ranking anual de la consultora Villafañe y Asociados, Repsol YPF, Santander y Mercadona, y otras dos que se estrenan en el top ten de las más deseadas por sus posibles candidatos, Iberdrola e Inditex.

Sin embargo, y aunque los índices de preferencia no han variado sustancialmente con respecto a 2007, cabe destacar el aumento en la valoración que universitarios, ex alumnos de escuelas de negocio, empleados y población en general hacen de algunas firmas, sobre todo las relacionadas con el sector de la banca. Tal es el caso de Banes-

Iberdrola e Inditex se estrenan en el 'top ten' de las compañías más deseadas por sus posibles candidatos

to, que pasa del puesto 49 al 20; Caja Navarra, que sube 36 posiciones hasta colocarse en el 34, y Caixa Catalunya, hoy en el lugar 45. Junto a ellas, Sony, Gas Natural e Ikea protagonizan los ascensos más acusados de la cabecera de la lista superando los puestos obtenidos el año pasado hasta en 20 posiciones. Poco más o menos las mismas que, en la otra cara de la moneda, pierden Sol Meliá, FCC, Ericsson, y MRW, en 2007 entre las 40 primeras, y ahora por debajo de la posición número 60.

Nuevas incorporaciones

Es la hora de la atracción del talento y, como se puede comprobar, el poder de la marca no es

suficiente. El desarrollo de las políticas de recursos humanos, sobre todo en materia de conciliación y desarrollo de carrera profesional, puede hacer variar las preferencias de los españoles en poco tiempo. Por eso, no es de extrañar que, de un año para otro, aparezcan en el listado de Villafañe y Asociados empresas como Ernst & Young, Tarradellas, Cemex, KPMG y Siro —ninguna de ellas en informes anteriores— o viejas conocidas como Carrefour, Altadis o Alsa —que ya aparecían en 2006— en detrimento de otras tantas que este año desaparecen de las preferencias de los españoles.

Por sectores y al margen de los anteriormente descritos cabe destacar la cada vez más importante apuesta de los encuestados por las consultoras, las compañías de seguros y los grandes grupos de comunicación, no tanto de las constructoras y mucho, cada vez más, de las grandes cadenas hoteleras y las proveedoras de servicios.

LAS 100 MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR

Fuente: Merco 2008

Puesto 2008	Empresa	Puesto 2008	Empresa
1	La Caixa	51	L'Oreal
2	Microsoft	52	IESE
3	BBVA	53	Adecco
4	Caja Madrid	54	Abertis
5	Telefónica	55	Renfe
6	Repsol YPF	56	Adeslas
7	Santander	57	Procter & Gamble
8	Mercadona	58	Bp Oil
9	Iberdrola	59	Mango
10	Inditex	60	MRW
11	Google	61	Once - Fundosa
12	IBM	62	Lilly
13	Danone	63	Pricewaterhousecoopers
14	Coca-Cola	64	Ericsson
15	Siemens	65	Abengoa
16	Nestle	66	Allianz
17	Bancaja	67	FCC
18	Mapfre	68	Ernst & Young
19	Banesto	69	Prisa
20	El Corte Inglés	70	ESIC
21	Endesa	71	Leche Pascual
22	Deloitte	72	Vocento
23	Hewlett Packard	73	DKV Seguros
24	Sanitas	74	BSH Electrodomésticos
25	Ing Direct	75	Kutxa
26	Red Eléctrica De España	76	Sol Meliá
27	Banco Popular	77	Eroski
28	Sony	78	Orange (France Telecom)
29	NH Hoteles	79	Esade
30	Bankinter	80	Isofotón
31	Gas Natural	81	Gamesa
32	General Electric	82	ACS
33	Ikea	83	Zeltia
34	Caja Navarra	84	Tarradellas
35	Sabadell Atlantico	85	Planeta
36	Indra	86	SOS Cuétara
37	Accenture	87	CLH
38	Novartis	88	Grupo Agbar
39	Cepsa	89	Carrefour
40	Mutua Madrileña	90	Sacyr Vallehermoso
41	Vodafone	91	Altadis
42	Ferrovial	92	Cemex
43	Acciona	93	Lafarge Cementos
44	Unión Fenosa	94	Alsa
45	Caixa Catalunya	95	Globalia
46	Nokia	96	Grupo Vips
47	Iberia	97	Holcim
48	Instituto De Empresa	98	EAE
49	AC Hoteles	99	KPMG
50	BASF	100	Siro

FICHA TÉCNICA: INFORME MERCO PERSONAS 2008

MUESTRA OBTENIDA

- Encuesta a población general: 1.200 casos. Supone un error teórico de muestreo del +2,87% con un nivel de confianza del 95,5 y p=q.
- Encuesta a universitarios: 1.000 casos. Supone un error teórico de muestreo del +3,16% con un nivel de confianza del 95,5 y p=q.

- Encuesta a antiguos alumnos de escuelas de negocio: 1.000 casos. Supone un error teórico de muestreo del +3,16% con un nivel de confianza del 95,5 y p=q.
- Encuesta a trabajadores: 6.900 casos. Supone un error teórico de muestreo del +1,16% con un nivel de confianza del 95,5 y p=q.

TIPO DE ENTREVISTA / TRABAJO DE CAMPO

- Encuesta a sociedad: Online y telefónica.
- Encuesta a universitarios: Entrevista personal.
- Encuesta a antiguos alumnos de escuelas de negocio: Online.
- Encuesta a trabajadores: Online.

BENCHMARKING

Información procedente de 89 empresas.
RESPONSABLES Y EXPERTOS DE RECURSOS HUMANOS
Información procedente de 83 expertos y responsables.
TRABAJO DE CAMPO
Marzo-Junio 2008

Preferencias y opiniones para todos los gustos

PARA ELABORAR LA TERCERA EDICIÓN DE ESTE INFORME SE HA CONSULTADO A MÁS DE DIEZ MIL PERSONAS DE DIVERSOS ÁMBITOS. CADA COLECTIVO, COMO DEMUESTRAN LOS RESULTADOS DETALLADOS, TIENE SUS PREFERIDOS

El directivo de RR.HH. opina

La clasificación obtenida a partir de 83 expertos y responsables de Recursos Humanos demuestra que las medidas de conciliación que una empresa lleva a cabo, importan. Todas las escogidas destacan en esta materia, sobre todo la primera, Microsoft, presidida por una mujer, María Garaña tras la promoción de la anterior, Rosa María García.

1. Microsoft
2. La Caixa
3. Accenture
4. BBVA
5. Caja Madrid
6. Mercadona
7. Deloitte
8. Santander
9. Abertis
10. MRW

Para la población general

1. Repsol YPF
2. La Caixa
3. Telefónica
4. Santander
5. Cepsa
6. El Corte Inglés
7. Microsoft
8. BBVA
9. Caja Madrid
10. Mercadona

Los gustos de los ciudadanos no dejan lugar a dudas. Si pudieran escoger su empresa ideal para trabajar sería de origen español con gran tradición en nuestro país y fuerte en su sector. En este perfil encajan nueve de las diez compañías del *ranking*. Sólo Microsoft se escapa algo de la definición (es extranjera, moderna), aunque no deja de ser el «gigante informático».

El 'top ten' de los universitarios

1. Microsoft
2. BBVA
3. IBM
4. Sony
5. Coca-Cola
6. Iberdrola
7. Iberia
8. Santander
9. Repsol YPF
10. La Caixa

Empresas modernas, cercanas y, ante todo, con un nombre y una imagen de marca sólidas son las que componen la lista de las diez compañías más deseadas por los estudiantes universitarios. Las aspiraciones de los 1.000 alumnos encuestados no son nada modestas ya que entre sus preferencias Microsoft se codea con Coca-Cola, Sony o Iberia.

Las favoritas de los trabajadores

6.900 trabajadores han ofrecido su opinión para el *Informe Merco Personas 2008*. El resultado coincide, a grandes rasgos, con los resultados generales del estudio. Existe consenso al designar la primera empresa, que para este grupo es también La Caixa, aunque destaca la presencia de El Corte Inglés que en el *ranking* global queda en un lejano vigésimo puesto.

1. La Caixa
2. Caja Madrid
3. Microsoft
4. Mercadona
5. Iberdrola
6. Telefónica
7. Google
8. BBVA
9. El Corte Inglés
10. Repsol YPF

Al salir de la escuela de negocios

Si tiene amplia presencia internacional, mejor que mejor. Esa parece ser la consigna que ha guiado a los 1.000 antiguos alumnos de escuelas de negocios consultados para el informe. La variedad de sectores es evidente y lo que parece atraer a este segmento es, sobre todo, la proyección de carrera que ofrecen estas compañías a sus empleados.

1. Microsoft
2. Google
3. Mercadona
4. Inditex
5. Danone
6. Lilly
7. Coca-Cola
8. Iberdrola
9. Bankinter
10. GE

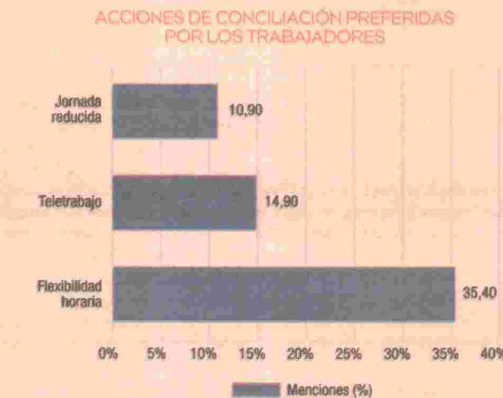
Del salario a las medidas de conciliación

INFOEMPLEO.COM

Si hay algo que inquieta actualmente a las empresas en España es conocer los factores que realmente satisfacen a los trabajadores. El *Informe Merco Personas 2008* también analiza cuáles son estos aspectos y el orden de importancia que los profesionales les otorgan.

En primer lugar, y aunque se insista en que cada vez importa menos, se encuentra el salario. Si bien los empleados no mencionan el volumen si que pretenden percibir un salario coherente con la función que desempeñan. El desarrollo profesional y la promoción interna es el segundo punto que resulta más satisfactorio para los trabajadores, y, enlazado con ello, la motivación y el reconocimiento por parte de superiores y compañeros terminan de completar el podio.

Por su parte las medidas de conciliación ocupan el cuarto lugar. El estudio también identifica que la flexibilidad horaria, el teletrabajo y la jornada reducida, en este orden de pre-



Fuente: Merco Personas

ferencia, son las acciones favoritas para la plantilla.

Retos a tener en cuenta

Estrechamente relacionados con los aspectos que cautivan al empleado se encuentran los retos, que según los directores y expertos en Recursos Humanos consultados por Villafañe y Asociados, afrontan las empresas españolas hoy en día.

Por este motivo, la motivación y el reconocimiento, que son para el empleado uno de los tres aspectos más importantes de su puesto, se posicionan como el reto a tener más en cuenta por las compañías. Junto a ello, la flexibilidad horaria y la conciliación siguen siendo barreras a derribar, mientras que la reputación es lo que menos debe importar a la empresa.

El empleado del futuro lo tiene claro

INFOEMPLEO.COM

El talento más joven, del que depende el éxito de las empresas dentro de unos años, se muestra escurrizado y no se deja querer con facilidad según confirman las opiniones más recientes de los expertos en recursos y capital humano. Sin embargo, tal y como se pone de manifiesto en el *Informe Merco Personas 2008*, los estudiantes universitarios valoran en una compañía aspectos tan sencillos como el tamaño de la misma (característica señalada por el 76% de los consultados para el estudio), que prime el trabajo en equipo (75%) o, para el 72%, que sea conocida por el gran público. De ahí que sus preferencias se orienten hacia nombres propios como Microsoft, BBVA o IBM.

Entre los valores que dibujan el perfil de la empresa ideal para trabajar se cuecen pinceladas que encajan con las tendencias actuales de las políticas de personas. De este modo, un horario flexible, la movilidad para trabajar, la estabilidad o

Los sectores más atractivos

1. Bancario
2. Consultoría
3. Medios de comunicación
4. Auditoría
5. Telecomunicaciones
6. Energía, gas y agua
7. Construcción e infraestructuras
8. Escuelas de negocios
9. Aseguradoras
10. Informática

las medidas de conciliación son también aspectos imprescindibles a la hora de plantearse el rumbo profesional.

Por último, esta tercera edición del *Informe Merco Personas* dedica especial atención a los sectores más atractivos para la población universitaria. De acuerdo con ello, el trío que se lleva el gato al agua es el formado por el sector bancario, la consultoría y los medios de comunicación.

OPINIÓN

Merco Personas frente a otros 'rankings' de mejores empresas para trabajar

POR JOSÉ MARÍA SAN SEGUNDO ENCINAR, DIRECTOR GENERAL DE ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN

Merco Personas, a diferencia de otros rankings conocidos, no impone a las empresas ningún condicionante económico o de proceso para entrar a formar parte de la evaluación, con la merma de credibilidad, universalidad y trazabilidad que esto supone. Merco Personas está abierto a todos, la presencia de una empresa en el ranking es consecuencia de las valoraciones de los diferentes públicos que inciden en el ámbito laboral, valoraciones que se concretan en miles de encuestas y múltiples evaluaciones, ofreciendo una garantía estadística muy alta. Por eso en el ranking están las grandes empresas, las que han sido «votadas» como las mejores por más de diez mil personas. La metodología Merco Personas integra seis perspectivas pa-

ra lograr una visión global de la percepción y el atractivo de las diferentes empresas como lugar para trabajar.

La primera perspectiva la aporta la población general, que valora las 100 empresas Merco en función de su atractivo como empresas para trabajar. La población también aporta otra valoración que va a ser una constante en los diferentes públicos: las empresas que no recomendaría para trabajar. Recogemos de esta forma el rechazo que pueden producir las diferentes empresas. Los universitarios de último curso de carrera o que empezaron su MBA son los siguientes que evalúan. Recogemos la opinión de estudiantes de Empresariales, ADE, Derecho, Ingenierías e Informática en siete grandes ciudades universitarias. Los estudiantes valoran las 100 empresas en función de la imagen que tienen de cada una de ellas como futuro lu-

gar de trabajo. Esta opinión conlleva una primera evaluación de conocimiento y una segunda de atractivo. La tercera evaluación, como si fuéramos configurando círculos concéntricos en el acercamiento a las empresas, la proporcionan los trabajadores, evaluación que es la de más peso específico en la elaboración del ranking, dada la muestra tan importante que barajamos y el conjunto de empresas que participan. Cada trabajador elige las mejores empresas para trabajar a nivel general y en su sector, excluyendo la suya. También se pide que valore el grado de satisfacción e identificación

«La elección de una empresa depende del atractivo que se haya ido configurando»

en su empresa como un termómetro de reputación interna.

La cuarta evaluación la realizan los antiguos alumnos de escuelas de negocios, personas que ya ocupan puestos de responsabilidad en las empresas y que tienen una formación y una sensibilidad alta respecto de todo lo que tiene que ver con el *management*. Al igual que otros públicos entrevistados, señalan las mejores y las peores empresas. Buscando la doble vertiente atracción-rechazo que provoca la mayoría de las empresas. La quinta evaluación la ofrecen los expertos en Recursos Humanos, que eligen las mejores empresas por sus políticas en materias de comunicación, motivación y liderazgo, de conciliación de la vida profesional y personal, de selección y retención de talento y de gestión y desarrollo de personas. Señalan aquellas empresas que destacan por su innovación y excelencia en la gestión de recursos humanos.

Por último se realiza un

benchmarking donde se analizan comparativamente los resultados de las empresas en un repertorio de variables universales. Profundizando en los resultados podemos apuntar que el que una empresa haya sido elegida o no entre las mejores para tratar dependerá del nivel de conocimiento que haya logrado como empleador en los diferentes públicos. De hecho, el que la empresa tenga una imagen-reputación positiva en la sociedad es, junto con el desarrollo profesional y la promoción interna, el principal motivo para seleccionar una empresa. No muy lejos está la identificación personal con el proyecto empresarial, identificación que tiene que ver mucho con el liderazgo. En segundo lugar, la elección de una empresa depende del atractivo que haya ido configurando a través de su gestión interna o su comunicación como lugar para trabajar, y del grado en que ese atractivo haya llegado a los diferentes públicos. Enhorabuena a los ganadores.

OPINIÓN

Medios de comunicación y reputación: ¿de qué sirve ser el mejor si no lo sabes comunicar?

POR ENRIQUE ALCAT, EXPERTO EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA
Y GESTIÓN DE CRISIS

La reputación personal siempre empieza en nosotros mismos y ésta debe asentarse en principios y valores que serán cruciales para que seamos reconocidos de una determinada forma por los demás. La reputación personal, o te la construyes o te la construyen, y puestos a elegir, es mucho más rentable la primera opción.

El mundo empresarial no es ajeno a esta forma de entender la reputación y, con el riesgo que supone generalizar, la reputación de una empresa depende de la de sus altos directivos. El enorme salto cualitativo que ha sufrido la mayoría de nuestras empresas en los procedimientos de mejora continua tiene un nombre que destaca con voz propia en cuanto a índices de reputación. Me refiero al Merco, todo un clásico

«De lo que no cabe
duda es de
que 'son todas
las que están'»

para saber de primera mano y con el rigor que requieren estos estudios qué empresas son excelentes, cuáles son los directivos que las hacen así y qué variables se tienen en cuenta para estar entre las elegidas.

Las variables de reputación son diversas y pueden ser opinables, pero de lo que no cabe ninguna duda es de que «son todas las que están». Podemos matizar si es más importante o menos la oferta comercial, la ética o su responsabilidad social. Podemos fijarnos más en

los resultados económicos, en la preferencia de los consumidores o en la calidad. Podemos, incluso, destacar antes su visión estratégica, el cumplimiento de sus objetivos, su espíritu innovador o su proyección internacional. También hacer un *mix* de todos estos atributos y sacar unas conclusiones e, incluso, podemos hasta cuestionarnos los *rankings* si no fuera porque, nos guste o no, el índice Merco cuenta con el rigor y la metodología que confiere la necesaria objetividad de evaluación de un universo tan complejo como es el empresarial.

El círculo virtuoso entre empresa reputada y líder que la dirige poco importante sería si no tuviera una correspondencia pública y publicada en los medios de comunicación. ¿De qué sirve ser el mejor si nadie te conoce y, además, no lo sabes comunicar? Y es aquí don-

de el bien llamado «cuarto poder» tiene su influencia en la generación de la cadena de valor. Los medios confieren una importancia capital en la difusión de estos estudios, porque si hasta hace pocos años los *media* tenían la función de formar, informar y entretener, hoy se va más lejos, adoptando las funciones de opinar, influir y, muchas veces, decidir. La realidad empresarial de nuestro país ya no es privativa de la prensa salmón. Lo que hacen y dicen las empresas y sus líderes interesa tanto o más que la prensa del corazón, porque la difusión masiva o selectiva de los atributos reputacionales alimentan el reconocimiento y el conocimiento que los ciudadanos tienen gracias a ese puente necesario. La influencia de los medios en la sociedad es equiparable a la importancia que tienen los medios a la hora de recoger las principales

conclusiones y tendencias de estos estudios donde habrá que separar el trigo de la paja y no confundir el protagonismo del líder con el deseo de algunos de «chupar cámara». Es aquí donde los medios tienen el riguroso deber de separar la información de lo que no lo es, dejando al margen egos innecesarios muy propios de buena parte de nuestra clase directiva. Muchos de estos directivos siguen confundiendo el término informar con el de «salir en los medios» y la comunicación sigue siendo el aspecto que más necesitan mejorar.

Es fundamental el compromiso, la veracidad y la transparencia de las empresas con los medios y de estos con la sociedad. Los destinatarios de la información, a su vez, también somos decisores para otorgar a las empresas una suma de valores basados en las percepciones que extraemos gracias a los medios y, más concretamente, a los titulares relacionados con estrategia, anticipación, prestigio, confianza y compromiso.

OPINIÓN

La credibilidad para atraer y retener el talento

POR MARTA ROMO, GERENTE DE EUROTALENT

Vivimos en la era de la reputación. Si, como individuo, como empresa, como ciudad o como país, no estás en el GPS (el sistema de posicionamiento global), no despertará el más mínimo interés en la ciudadanía, en la que quieres que te compre, que te visite o que trabaje para ti. «Si no te gusta el cambio, menos aún te va a gustar la irrelevancia», recomendaba el general Shinseki cuando era Jefe de Estado Mayor de la Defensa de Estados Unidos. De eso se trata: de contar a los ojos de los demás. Por ello, la credibilidad es esencial para atraer y fidelizar (en Eurotalent preferimos este término a «retención», una traducción demasiado literal del inglés, pero que en nuestro vocabulario suena a secuestro). En un momento histórico en el que el talento es más escaso que el capital, se ha-

ce imprescindible en las empresas atraer y mantener a los profesionales de mayor capacidad y compromiso. Sí, estamos en crisis, y para el 2009 contaremos desgraciadamente con 350.000 parados más, pero a la vez faltan buenos profesionales en sectores competitivos como el de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC), consultoría, sanitario, farmacéutico y tantos otros. Tal vez sobre personal de baja cualificación que ha trabajado en la construcción o el turismo, pero a la vez la escasez de talento, de auténtico talento, es más que evidente.

¿A qué nos referimos con credibilidad? Al buen nombre de una organización. Para obtener credibilidad, una empresa ha de labrarse un nombre (volvemos al riesgo cierto de la irrelevancia). Invertir en *mar-*

keting es una premisa hoy para la captación del talento, dado que el cliente interno (escaso) está ganando un poder de negociación similar al cliente externo. Numerosas organizaciones se acercan a las fuentes de talento, como las universidades, para decir quiénes son, con qué misión, visión y valores cuentan y qué esperan de los profesionales que seleccionan. Y lo harán muchas más en un futuro cercano. Asistimos a un mercado laboral asimétrico de captación de talento en el que unas pocas empresas atraen como auténticos imanes, en tanto que otras (la gran mayoría) no le dicen prácticamente nada a quienes son sus potenciales candidatos. No existen para ellos, y por tanto son consideradas a sus ojos como una opción menor. Darse a co-

«Para obtener credibilidad una empresa ha de labrarse un nombre»

nocer a los profesionales, mostrar una clara y contundente proposición de valor, es tan estratégico como hacerlo ante los consumidores actuales y potenciales. Las mejores empresas lo saben y lo practican.

Pero además, la reputación ha de ser positiva, coherente. En este caso, no se trata tanto de *marketing* como de calidad directiva. Lo que le piden los empleados a sus jefes, según las investigaciones internacionales, son cuatro activos: que sean competentes, que sean motivadores (ilusionen a sus equipos), que sean visionarios (que se anticipen al futuro y fomenten los cambios positivos) y, sobre todo, que sean honestos. En definitiva, que gocen de credibilidad. Es bien sabido que las personas no se van de sus compañías; se van de sus jefes. Por ello, en la economía de Internet, la credibilidad de una empresa es un agregado de credibilidades de sus directivos, de los responsables de los equipos. Los malos ejemplos corren como un reguero de pólvora por la red. Muéstrame una organización

con malos directivos, con muchos jefes tóxicos, y te enseñaré un profundo problema de credibilidad, tal vez insalvable. Si la empresa no es capaz de gestionar adecuadamente la diversidad, tampoco será creíble. El liderazgo femenino, el de la 'Mujer Líder', es en general un garante de credibilidad, porque a las mujeres en la empresa nos preocupa y nos ocupa el mérito. Basamos nuestro liderazgo en la autoridad moral (en la credibilidad), no en la autoridad formal (los galones). No nos sentimos nada cómodas si creemos que no merecemos el puesto que ocupamos, y esta particularidad genera importantes consecuencias en la credibilidad de las personas y de las compañías. Me temo que, respecto a la credibilidad como ímán de talento, apenas hemos visto el comienzo. Estamos arañando la superficie. El *marketing* de talento y la cuantificación y cualificación del liderazgo como calidad directiva están empezando a dar sus primeros pasos. Pero, como no hay talento para todos, van a avanzar a toda velocidad.

OPINIÓN

Marca y reputación corporativa

POR BEATRIZ SOLER, PROFESORA DEL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE MARKETING / DIRECTORA DEL CENTRO DE LA MARCA DE ESADE

Las marcas son clave para competir. Son constructoras de diferencias ante la proliferación de productos *commodity* en mercados crecientemente globalizados, con más oferta de la que pueden absorber. Han de ser dirigidas como un activo y un vehículo para maximizar el crecimiento a largo plazo de la empresa, construyéndolas y rejuveneciéndolas cada día para incrementar constantemente su valor. Las marcas fuertes ofrecen productos y servicios que transmiten confianza y honestidad. Buscan territorios propios, alimentándolos con significados y valores funcionales, emocionales y/o sociales diferenciados que sean relevantes para públicos concretos. Se enfrentan a consumidores cada vez más exigentes y escépticos, que valoran más las marcas por lo que puedan

«Las marcas fuertes ofrecen productos que transmiten confianza y honestidad»

obtener de ellas que por lo que digan de sí mismas y son capaces de quejarse y castigar en público a aquellas marcas que no cumplen los compromisos que adquieren.

Las marcas corporativas se identifican con el nombre de la empresa, abarcando la totalidad de la oferta de la compañía. La reputación corporativa, por su parte, es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diferentes grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos. La marca corporativa

requiere un enfoque *multistakeholder*. No se trata únicamente de atraer clientes, sino también accionistas o empleados, amén de otros públicos objetivos. Todos ellos deberían recibir el mismo nivel de atención, compartir el mismo conjunto de valores y ser objeto de mensajes homogéneos y no contradictorios, lo cual resulta especialmente difícil en compañías con distintas unidades de negocio, muy internacionalizadas o que sean producto de sucesivas fusiones y adquisiciones, entornos en los que es más fácil que la marca se diluya. Las marcas, más que comunicar, se comportan. Es más importante «lo que hace la marca» que «lo que dice». El cliente evalúa la marca en base a la suma de sus percepciones sobre la experiencia en el conjunto de los contactos que con ella ha tenido, y en función de ello valora el grado de cumplimiento de sus promesas. La

marca corporativa puede salir del proceso revalorizada o depreciada.

Todo ello hace que la responsabilidad sobre la marca deba instalarse en lo más alto del organigrama. Idealmente, el director general o el consejero delegado deben ser los principales guardianes de este activo, puesto que se les supone capacidad de liderazgo y poder suficiente para integrar visión, misión, valores, cultura y marca, para declinarlo en las diferentes áreas de negocio e incluir la marca en los planes corporativos. Sólo así la marca corporativa se construirá con la solidez que requiere. Por otra parte, es la transversalidad lo que potencia la marca corporativa. Deben existir equipos multifuncionales liderados por personas con competencias directivas suficientes, capaces de influir en diferentes colectivos, que tengan visión de negocio y no sólo de *marketing*, y también con conocimientos financieros, que participen en la formulación de la estrategia corporativa y en el comité de di-

rección. Recursos humanos se convierte, a su vez, en un aliado indispensable y estratégico para lograr la interiorización de la esencia de marca en todos los niveles de la empresa, para conseguir la identificación del personal con sus valores, implicarles en su construcción, estimular el orgullo de pertenencia, la lealtad y alinear a toda la organización con la promesa de marca. Sólo así se garantiza que la experiencia del cliente y la percepción del resto de grupos de interés sea consistente con los mensajes externos de la marca corporativa y que la marca sea un elemento dinamizador e integrador que impulse cambios profundos cuando se requieren.

La marca corporativa, pues, cuando se gestiona bien, puede alinear e inspirar a toda la organización, impulsando la coherencia y consistencia en el comportamiento de la empresa a lo largo del tiempo y estimulando percepciones homogéneas por parte de todos los grupos de interés con los que se relaciona.