

LA MARKETINIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. CÓMO LA FUNCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS INCORPORA CADA VEZ MÁS ELEMENTOS DEL MARKETING A SUS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

María Guijarro Cascales

Directora de Cuentas. 5cero2 Comunicación

Raquel Lombas Rodríguez

Socia directora. 5cero2 Comunicación y profesora del CEF-

Ramón Oliver Año

Socio. 5cero2 Comunicación y colaborador del Suplemento Negocios de El País

Este trabajo ha obtenido un **Accésit del Premio Estudios Financieros 2017** en la modalidad de **Recursos Humanos**.

El jurado ha estado compuesto por: don Manuel FERNÁNDEZ RÍOS, don Luis José AMIGO GÓMEZ, don Jerónimo CORRAL GENICIO, don José Luis RISCO ROJAS y don Miguel Ángel SASTRE CASTILLO.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

EXTRACTO

Tradicionalmente se ha achacado a los recursos humanos una cierta incapacidad para «vender», tanto interna como externamente, sus actuaciones y políticas. A pesar de sus muchos esfuerzos por implementar avanzados planes que redunden en el bienestar de los trabajadores y en la buena marcha de la empresa, este departamento sigue siendo percibido como un gestor administrativo, cuando no como un liquidador de relaciones laborales. La necesidad creciente de aumentar la satisfacción laboral de la plantilla, su *engagement* con el proyecto, así como de atraer y retener al mejor talento, está llevando a los responsables de recursos humanos a fijarse, de manera más o menos consciente, en el marketing. Esta disciplina puede ayudarles a mejorar la imagen de marca de la compañía como empleadora, potenciar el calado de sus políticas y poner en valor a la función. Los recursos humanos saben que necesitan incorporar un fuerte componente emocional y de imagen a su operativa y para ello están comenzando a importar y adaptar técnicas de marketing para obtener una mayor eficacia en la consecución de sus objetivos.

Palabras clave: marketing; recursos humanos; *employer branding*; comunicación interna; selección; empleados fans; segmentación; talento; propuesta de valor.

Fecha de entrada: 03-05-2017 / Fecha de aceptación: 04-07-2017

THE MARKETING OF HUMAN RESOURCES. HOW THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IS INCORPORATING MORE AND MORE MARKETING ELEMENTS INTO ITS POLICIES AND STRATEGIES

María Guijarro Cascales

Raquel Lombas Rodríguez

Ramón Oliver Añó

ABSTRACT

The role of human resources has traditionally been criticised for being somewhat incapable of «selling», whether internally or externally, its actions and policies. Despite its many efforts to implement advanced plans that result in the welfare of workers and in the efficient operation of the company, the people management department is still perceived as a mere administrative body, if not as an industrial relations practitioner. The ever-growing need to increase the job satisfaction of employees and their engagement with the project, as well as how to attract and retain the best talent, is spurring human resources managers to look towards the concept of marketing, whether consciously or otherwise. This discipline can help them foster employer branding, enhance the scope of company policies and place value on the human resources role itself. Human resources has realised that it needs to incorporate a powerful emotional and image-related component into its operations, which is why it is beginning to import and mould various marketing techniques that will help it achieve greater efficiency in fulfilling goals.

Keywords: marketing; human resources; employer branding; internal communication; recruitment; employee brand ambassadors; segmentation; talent; value proposition.

Sumario

1. Punto de partida y metodología de trabajo
2. Más cosas en común de lo que pueda pensarse
3. Marketing: mayor peso en la organización
4. La venta interna como potenciadora de la función de recursos humanos
5. Midiendo intangibles
6. Custodias compartidas: comunicación interna y employer branding
7. Marketinización desigual por áreas
8. Compensación y gestión de salidas: asignaturas pendientes
9. Los profesionales de recursos humanos y marketing, ¿son perfiles distintos?
 - 9.1. Principales diferencias entre ambos perfiles profesionales
 - 9.2. Profesionales de recursos humanos más orientados al negocio
 - 9.3. Profesionales de marketing más humanizados
10. Los profesionales de marketing, valiosos en recursos humanos
11. La marketinización de los recursos humanos. ¿Cuándo empezó todo?
12. La oportunidad de la transformación digital
13. La marketinización, una cuestión de supervivencia
14. Beneficios de la marketinización de recursos humanos
15. Relación actual entre el departamento de Recursos Humanos y el de Marketing: la lucha por el poder
16. Hacia departamentos más transversales
17. La era del employer branding
18. Atraer al mejor talento
19. Retener es más difícil que atraer
20. Del empleado satisfecho al «empleado fan»
21. Experiencia empleado y storytelling para ganar fans
22. Conclusiones de la investigación

Bibliografía

1. PUNTO DE PARTIDA Y METODOLOGÍA DE TRABAJO

El objetivo de esta investigación es explorar hasta qué punto el marketing está cada vez más presente en los departamentos de recursos humanos (RR. HH. a partir de ahora) de las empresas y en sus políticas. Se trata de una observación obtenida a partir del frecuente trato profesional de los autores con esta área funcional de la empresa. Sin embargo, la literatura e investigación en torno a las sinergias crecientes entre el departamento de RR. HH. y el de marketing siguen siendo muy escasas, por lo que se ha considerado de especial interés investigar en esta área y tratar de confirmar la existencia de esta tendencia.

Las entrevistas que han servido de base a esta investigación fueron efectuadas por teléfono sobre una muestra seleccionada de veinte personas. Se ha optado por profesionales con trayectorias sólidas y vinculadas al mundo de los RR. HH. que actualmente trabajaran en consultoras contrastadas dentro de este ámbito. Con este último requerimiento se perseguía obtener una visión lo más especializada, amplia y diversa posible del objeto del estudio, ya que a todas las personas participantes les avala una amplia trayectoria asesorando departamentos de recursos humanos de las principales empresas nacionales e internacionales ubicadas en España. Así, no solo se buscaba su particular experiencia directa en su propia empresa sino, sobre todo, la opinión que hubieran podido formarse a través de su contacto profesional con las empresas a las que asesoran.

Todos los expertos que han colaborado en la investigación ocupan puestos de dirección y forman parte de consultoras especializadas en diversos ámbitos de RR. HH., con más de diez empleados/as. En un sector tan atomizado como el de la consultoría, en el que abundan las microempresas y el personal autónomo, hemos optado por empresas de un tamaño mínimo para facilitar que estas sean organizaciones consolidadas, con una estructura suficiente y acceso a empresas cliente de alto perfil. El listado de participantes en la investigación es el que sigue: los expertos Angels MORA (directora de Consultoría de RR. HH. en Human Performance), Alberto BLANCO (director general de Grupo Actual), Alicia POMARES (socia fundadora de Humannova), Christopher DOTTE (director general de Hays España), Emilio SOLÍS (socio director en The Human Talent Factory), Eva PATIER (directora de compensación y estudios retributivos de Willis Towers Watson), Iván CAMPOS (Senior Manager for Southern Europe and Turkey en PageGroup), Jaume GURT (ex director de Organización y Desarrollo de Personas en Schibsted Spain), José Luis CATALINA (socio director de BLC Desarrollo), Laura ALIÓ (HR director en Audalia Lumesse), Manuel YÁÑEZ (socio director de Psicosoft), María José CARPINTERO (mánager RR. HH. en Randstad), Montserrat LUQUERO (directora general de Hudson España), Nekane RODRÍGUEZ (*managing director* de Southern Europe & Benelux de Lee Hecht Harrison), Óscar IZQUIERDO (director general de Ray

Human Capital), Santiago DE MIGUEL (CEO de People Excellence), Paco MURO (presidente ejecutivo y socio fundador de Otto Walter España & Portugal) y Pilar JERICÓ (presidenta de Be-up).

Además, también han participado dos altos directivos de una organización líder en gestión del talento que prefieren permanecer en el anonimato.

2. MÁS COSAS EN COMÚN DE LO QUE PUEDA PENSARSE

Salvo en contadas excepciones, el departamento de marketing y el de RR. HH. de la empresa no suelen compartir proyectos ni trabajar juntos. Tampoco es habitual que se piense en estas áreas funcionales como afines, ni tan siquiera próximas, algo que, en cambio, sí ocurre con frecuencia con los binomios marketing/comercial o RR. HH./formación, cuya dirección no es extraño que recaiga en una misma persona. Sin embargo, a pesar de esta aparente desconexión, los expertos consultados coinciden unánimemente en que sí existen numerosos puntos de contacto y semejanzas entre el marketing y los RR. HH., si bien no se trata de una relación que se haya explicitado y ni mucho menos formalizado en las organizaciones. De hecho, un alto porcentaje de las personas consultadas también han reconocido que hasta que no les fue planteada abiertamente la cuestión por los investigadores no habían reflexionado mucho sobre ella. De lo que se infiere que se trata de una relación que ha discurrido hasta la fecha en un segundo plano y sin que sus propios protagonistas hayan sido plenamente conscientes del enorme potencial que encierran estas sinergias.

Pero lo cierto es que estas áreas comparten suficientes elementos como para justificar una colaboración más activa e integrada, así como un trasvase de técnicas, conocimientos y enfoques de los que podrían beneficiarse mutuamente. El 55% de los encuestados señala que el primer punto de contacto está en que ambas áreas utilizan la comunicación como punto de partida. Si bien sus públicos serán distintos: los consumidores y clientes (cliente externo) en el caso del marketing; los empleados (cliente interno) en el de RR. HH. Esta premisa obliga a ambas áreas a tratar de conocer y entender a sus respectivos públicos para que la organización pueda cumplir sus objetivos de negocio. Como manifiesta una de las personas encuestadas, «nos dirigimos hacia un escenario en el que las empresas deben tratar a sus empleados como a los clientes». En otro de los cuestionarios se afirma que una de las misiones de RR. HH. es lograr que los empleados actúen como inversores de su propio tiempo, «es decir, como si fuesen accionistas que aportan su capital intelectual en la compañía a cambio de la propuesta de valor que esta les reporta». Se trata de una nueva orientación que requerirá de altas dosis *marketinianas*.

Precisamente el hecho de que el foco de ambos esté en las personas es el segundo gran punto de coincidencia, señalado por un 45% de la muestra. Marketing sitúa su objetivo en la venta de ideas, productos o servicios al colectivo de clientes, mientras que RR. HH. tratará de vender las políticas de la compañía a sus propios trabajadores. Para ambos cometidos se requiere un profundo conocimiento de las palancas que movilizan la psicología humana y el manejo de disciplinas como la propia psicología o la neurociencia, que constituyen un tronco común del que beber.

3. MARKETING: MAYOR PESO EN LA ORGANIZACIÓN

Un 25% de las personas que han participado en el estudio señala que ambas funciones son estratégicas y tienen una importancia capital para la empresa. En este punto, sin embargo, se aprecia un llamativo desequilibrio en cuanto al modo en que los expertos piensan que ambas funciones son percibidas por el resto de la organización e incluso por ellas mismas. En general, se entiende que la labor que realiza marketing tiene mucho mayor reconocimiento y visibilidad que la de sus homólogos de gestión de personas. Algo que tiene un reflejo directo en los presupuestos que manejan una y otra y en su respectiva capacidad de influencia sobre la política general de la compañía. «A todo el mundo se le llena la boca con que el activo más importante de una empresa son las personas, pero la realidad es que después se invierte mucho más en marketing que RR. HH.; algo se está haciendo mal», concluye un experto.

Los especialistas también se muestran convencidos de que la autoestima, tanto individual como a nivel de departamento, de los profesionales que trabajan en marketing es muy superior a la de sus colegas de RR. HH., hasta el punto de que parece sugerir, sin nombrarlo abiertamente, un cierto complejo de inferioridad en estos últimos. «En marketing están más convencidos de que contribuyen a la estrategia de negocio y de que tienen una función relevante», se dice en uno de los cuestionarios. Otro de los encuestados abunda en el hecho de que, básicamente, «marketing se lo cree más». En sus palabras: «los profesionales de esta disciplina piensan que pueden determinar todo lo que está sucediendo en la empresa. Los de RR. HH., en cambio, creen que no tienen ninguna capacidad de influencia sobre la empresa. En ambos casos la realidad se haya en un punto intermedio».

4. LA VENTA INTERNA COMO POTENCIADORA DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Otra conclusión que puede extraerse de las opiniones consultadas es que desde RR. HH. no se hacen esfuerzos ni suficientes ni adecuados para poner en valor la enorme aportación que este departamento realiza para la empresa. Expresiones como «no se saben vender» o «tienen que venderse más» son una tónica general. Existe la percepción de que en muchas ocasiones se están haciendo desde gestión de personas actuaciones muy bien diseñadas y técnicamente impecables, pero que se falla en la manera de trasladarlas a las organizaciones, «quizás porque no se comunica con suficiente claridad ni adaptación del mensaje», reflexiona uno de los entrevistados.

Asimismo, hay consenso en cuanto a que si las muchas actividades e iniciativas que se ponen en marcha desde esta área se comunicaran mejor y tuvieran mayor visibilidad, la función obtendría mayor reconocimiento por parte del resto de la organización. Y también ganaría en capacidad de influencia y peso específico en el negocio global de la compañía. Uno de los expertos recuerda como anécdota cómo el director de RR. HH. de uno de sus clientes se quejaba amargamente de que en su empresa pensaban que en su departamento «o no hacían nada o hacían lo de siempre», a pesar de que estaban continuamente desarrollando iniciativas, algunas de ellas muy novedosas.

La profesión reivindica su aportación, pero al mismo tiempo muestra frustración por el escaso eco que su labor recibe en el seno de la organización: «¡Claro que hacemos cosas desde el área! Pero el resto de las personas de dirección o no las conocen, o no las aprecian o nosotros no somos capaces de darles todo el peso y todo el "marketing" necesario», indica otro de los cuestionarios. Este comentario individual ejemplifica una impresión extendida en todos los consultados: que, en general, hay una conciencia muy clara entre los propios profesionales de RR. HH. de que existe una carencia en el apartado de comunicación; de que se necesita explicar mucho más y mejor su función, sus actividades y sus logros.

La consecuencia de este déficit es, además, muy perjudicial para la propia imagen del departamento: «RR. HH. tiene mala prensa», sentencia uno de los especialistas. Una percepción paradójica y muy injusta si se tiene en cuenta que pocos departamentos hacen más por las personas de la compañía. RR. HH. es el área que contrata, que desarrolla, que forma. En cambio, en el imaginario colectivo suele asociarse a despidos o a congelaciones de sueldos, medidas que casi nunca proceden de ella.

Los analistas entienden que los problemas de comunicación de la función no son únicamente una cuestión de cantidad, sino también de calidad. Urge un cambio de estilo y una mayor profesionalización en la producción de los mensajes. Uno de los problemas identificados por los encuestados es que la escasa comunicación que se despliega desde RR. HH. es, en general, aburrida, anticuada y plana. «Rara vez se encarga que el director general o el presidente grabe un buen mensaje para trasladarlo a toda la compañía. Se ha hecho algún intento, pero con unas grabaciones penosas, de una calidad muy baja, con lo cual la imagen proyectada en vez de sumar casi restaba», relata uno de los entrevistados. Es necesaria una toma de conciencia de que no basta con comunicar, hay que hacerlo de un modo atractivo, centrado en el receptor y asegurándose de que el mensaje llega a sus destinatarios.

Hay quien ha ido más lejos llegando a afirmar que RR. HH. debe ser un pequeño departamento de marketing. No en vano se vale de herramientas como internet, portales de empresa, presentaciones, medios audiovisuales, encuestas de clima laboral, etc. Todas ellas basadas en técnicas *marketinianas*.

5. MIDIENDO INTANGIBLES

En este punto, marketing se convierte en un modelo a seguir que se cita como ejemplo de cómo hacerse valer dentro del organigrama y de cómo «venderse» frente al resto de áreas. Es más, también se indica que las herramientas que utiliza marketing para vender sus servicios son totalmente reproducibles por parte de RR. HH.

Si hay conciencia del problema y existe un modelo a seguir, ¿por qué no se ponen manos a la obra? Los especialistas apuntan a que, por un lado, la función de RR. HH. se ha escudado tradicionalmente en que trabaja con intangibles –la capacidad de atracción y retención de talento de

la compañía, la satisfacción del empleado, su compromiso, etc.– y que, por tanto, es muy difícil medir su eficacia. Un argumento que no se sostiene en pie a poco que se compare con la manera de trabajar *marketiniana*. Al igual que RR. HH., marketing también maneja intangibles –las decisiones de compra de los consumidores–, solo que estos son mucho más difíciles de controlar al tratarse en su mayoría de variables externas. La función, sin embargo, sí ha sido capaz de aterrizar estos elementos en métricas que dan sentido a su trabajo. «Lo que hace marketing es tratar de entender por qué una persona saca de su bolsillo un dinero y se lo gasta en comprar un determinado producto o servicio. Eso es muy difícil, pero ellos no solo lo hacen, sino que lo convierten en algo tangible y operativo», resume uno de los expertos.

De estos comportamientos dispares se desprende que, de alguna manera, RR. HH. ha podido pecar de demasiado conservador y que la propia función se ha fabricado una cierta fama de intrascendente al preferir trabajar en un segundo plano, de una forma poco transparente y aislada. Marketing ha sido y es mucho más osado y ha sabido hacerse respetar, acallando las voces escépticas bajo un torrente de números y estadísticas.

En ese afán por revestir de ciencia su trabajo, la mercadotecnia ha desarrollado multitud de herramientas muy sofisticadas de análisis cuantitativo y cualitativo, segmentación de públicos y estudios de mercado. También ha adquirido unos hábitos y una forma de operar mucho más integrada en el negocio que solo en los últimos años está empezando a asomar tímidamente por los departamentos de gestión de personas. «Para poder triunfar hoy, no basta con tener una idea brillante, sino que hay que preguntar, ir midiendo, ver qué es lo que le interesa al público objetivo», subraya uno de los directivos entrevistados. En definitiva, aunque en RR. HH. son conscientes de que deben comportarse un poco como sus vecinos *marketinianos*, no les resulta fácil porque les llevan años de ventaja.

6. CUSTODIAS COMPARTIDAS: COMUNICACIÓN INTERNA Y EMPLOYER BRANDING

A medida que la investigación ha avanzado, los participantes han ido encontrando nuevas conexiones que no aparecían en las primeras fases. Es una tónica que se ha repetido con la práctica totalidad de los entrevistados y que refuerza la idea de que el tema de la investigación ha sido poco estudiado hasta la fecha. Una de las cuestiones que se les planteó fue en qué herramientas, técnicas o figuras concretas creían que los RR. HH. podían haberse inspirado en fuentes *marketinianas*. «Cada vez en más» fue una de las respuestas más repetidas, aunque dos de ellas salieron a relucir por encima del resto: la comunicación interna y la marca de empleador.

El 50% de los entrevistados identificaron a la comunicación interna como la más evidente manifestación de cómo técnicas procedentes del marketing podían tener una aplicación directa en el ámbito de la gestión de personas. Según el autor Daniel PATRICIO JIMÉNEZ, una buena comunicación interna mejora, entre otras cosas, el sistema de relaciones laborales y el clima laboral,

gestiona adecuadamente los conflictos, soporta las acciones del cambio, genera estabilidad y confianza entre los empleados y ayuda a desarrollar la identificación con la empresa¹.

Se trata, además, de un elemento que ha cobrado una nueva dimensión con la llegada de las redes sociales corporativas y otras herramientas colaborativas que han transformado para siempre la manera en que la comunicación fluye en el seno de las organizaciones. La etapa de las comunicaciones descendentes unidireccionales, basadas en boletines oficiales de la dirección hacia los trabajadores, ha evolucionado hacia un canal bidireccional mucho más dinámico.

La comunicación interna es un caso singular, pues es uno de los elementos en los que la conexión interdepartamental está plenamente establecida. Algunos encuestados ponen de relieve la indefinición que en muchas empresas tiene esta parcela en cuanto a su ubicación en el organigrama, a caballo entre un departamento y otro, aunque la tendencia es situarla directamente integrada en RR. HH. Como manifiesta una de las personas consultadas, «En muchas empresas la comunicación interna pertenece a los RR. HH. y no a marketing. Eso nos convierte en un reflejo total y absoluto». De alguna manera, RR. HH. se está anexionando este territorio *marketiniano*.

La marca de empleador es la segunda herramienta más señalada, concretamente por un 40 % de los encuestados. Hay consenso en nominar a esta figura como paradigma de lo que debe ser el marketing aplicado a los RR. HH.: «hacer que trabajar en una empresa sea lo más apetecible del mundo». Al igual que sucede con la comunicación interna, la figura del *employer branding* sale a relucir ya desde las primeras fases de la investigación, evidenciando que se trata de una técnica cuya procedencia *marketiniana* no se discute. Las técnicas de marca de empleador son todas las estrategias diseñadas para hacer una determinada empresa atractiva para trabajar, algo que nació con la guerra del talento². Con la crisis había quedado un tanto aparcada, pero ahora parece que vuelve a cobrar sentido.

7. MARKETINIZACIÓN DESIGUAL POR ÁREAS

Si bien los expertos coinciden en señalar que el marketing es necesario a nivel global dentro de la gestión de personas, a día de hoy su penetración y presencia es desigual en función del área concreta de la que se trate. La selección y el reclutamiento son, con mucha diferencia, el terreno más *marketinizado* de todos los abarcados por la función. El 75 % de los encuestados lo confirma a lo largo de la investigación. Los expertos hablan de una nueva «guerra de talento» en determinados sectores, como el tecnológico, con déficit de perfiles cualificados en relación a las

¹ PATRICIO JIMÉNEZ, D.: *Manual de recursos humanos*, 3.^a ed., ESIC Editorial, 2016.

² GAVILÁN BOUZAS, D.; AVELLO ITURRIAGAGOITIA, M. y FERNÁNDEZ-LORES, S.: «Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo», *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, aDResearch ESIC, 2013.

plazas ofertadas. Esto obliga a las compañías a desplegar nuevas estrategias de atracción y a trabajar fuertemente sus marcas de empleador. «Se trata de enamorar y atraer a ese talento externo para que quiera trabajar contigo, y eso se logra a través del marketing. Es cómo cuentas al exterior lo bueno y fabuloso que eres», se destaca en una de las entrevistas.

Esta tendencia puede apreciarse, por ejemplo, en la ferias de empleo, donde las grandes compañías se afanan en mostrar su mejor cara, en parte para atraer a esos nuevos perfiles que precisan, en parte por una mera cuestión de fachada. «Se intenta trasladar una imagen de empresa feliz, amena y divertida, con dinámicas muy lúdicas para los empleados. Prácticamente, parece que allí no se va a trabajar», comenta uno de los encuestados.

La selección se ha convertido, en algunas compañías, en el contexto en el que comienza la llamada «experiencia empleado», una adaptación de la experiencia cliente que el marketing lleva décadas empleando, por ejemplo, en establecimientos comerciales o, más recientemente, en los servicios postventa y en la venta *online*. Aplicada a la selección, la experiencia empleado³ pone el foco en tratar de convertir en una vivencia agradable lo que muchas veces es una situación tensa, el hecho de ser evaluado (examinado) por un entrevistador. Pero no es, ni mucho menos, su única aplicación. Tímidamente también asoma en otros procesos que puedan resultar momentos delicados en la vida laboral del trabajador. Al fenómeno de la experiencia empleado nos referiremos con mayor detalle más adelante.

Por otro lado, en algunas empresas también se inicia durante el proceso de selección una labor de «venta» de los valores y virtudes corporativos. La entrevista se convierte así en uno de los primeros lugares en los que la organización despliega sus estrategias de *employer branding*. Bajo este prisma, la entrevista de trabajo ha dejado de ser una situación en la que el candidato es «examinado», sino que el examen es mutuo y tiene lugar a ambos lados de la mesa.

En algunas grandes empresas, la selección también ha importado con éxito otra herramienta directamente tomada del marketing, si bien su uso no es generalizado. Se trata de los programas de referencias o referidos⁴. Por medio de esta herramienta, se pide a los trabajadores que sugieran personas de su entorno de conocidos que pudieran ser futuros empleados de la compañía. Si la recomendación acaba en contratación, el profesional que la hizo recibe una gratificación. Esta figura procede del *member gets a member*, una técnica *marketiniana* muy extendida, por ejemplo en las suscripciones a las plataformas televisivas, mediante la cual un cliente existente trae a otro cliente de su entorno y ambos se benefician de un descuento.

³ PUERTAS, F.: «El reto: la experiencia del empleado», *Equipos&Talento*, 1 de mayo de 2016.

⁴ BOCK, L.: *La nueva fórmula del trabajo. Revelaciones de Google que cambiarán tu forma de vivir y liderar*, Conecta, 2015.

También vinculado a la atracción de talento encontramos otra figura de claras reminiscencias *marketinianas*: los embajadores de marca. Su fundamento es que, del mismo modo que los fans de firmas icónicas practican un proselitismo activo de los productos de su marca de referencia allá por donde pasan, los empleados fans también glosan las virtudes de sus empresas como empleadoras, convirtiéndose en sus mejores embajadores en el exterior.

8. COMPENSACIÓN Y GESTIÓN DE SALIDAS: ASIGNATURAS PENDIENTES

Si bien se puede afirmar que el marketing impregna de arriba abajo la selección y el reclutamiento de talento, su presencia es menos acusada en otras áreas de la función de gestión de personas. Aunque los entrevistados coinciden en que podría ayudar a mejorar los resultados en todas ellas. La formación y el desarrollo son campos en los que este tipo de recursos y técnicas tienen una incidencia todavía insuficiente. «Las personas no conocen muy bien las ventajas que tienen determinadas actividades de formación, desarrollo propio y adquisición de competencias», sostiene un entrevistado. Los expertos consultados creen que si este tipo de iniciativas y medidas encaminadas al crecimiento del profesional se presentaran de un modo más atractivo y teniendo más en cuenta las expectativas y necesidades de sus destinatarios, destacando las ventajas que van a reportarles, estos las realizarían mucho más motivados y podrían sacarles mayor provecho.

En otras áreas, el toque *marketiniano* es, sencillamente, casi inexistente. Los expertos reclaman que se preste urgente atención a territorios como la retribución o la salida del empleado, en los que la comunicación continúa siendo muy deficiente. Respecto a la primera de ellas, sigue pesando como una losa el pasado administrativo y burocrático, de mero gestor de nóminas, que durante décadas ha acompañado a la función y que se deja traslucir en la forma en que la política retributiva de la compañía es percibida por sus beneficiarios. Pero esta imagen no hace justicia a la sofisticación que alcanzan hoy los sistemas de beneficios y compensación en muchas compañías, cada vez más complejos y a la medida del trabajador⁵. Uno de los expertos recuerda una anécdota que le sucedió a uno de sus clientes: «La empresa diseñó e implementó un cambio en su política retributiva que tuvo como resultado un modelo más equitativo, más justo y que, lejos de suponer un ahorro de costes para la empresa, incrementó sus gastos de personal. Sin embargo, no fue bien asimilado por sus beneficiarios. La razón fue que, en lugar de pensar en cómo llegar emocionalmente al cliente interno, la comunicación que hicieron fue de carácter técnico, y lo que lograron fueron niveles de resistencia muy altos». Y es que hasta las áreas más *hard* de RR. HH., como la compensación, dependen de una buena estrategia de comunicación interna para conseguir su fin último. Otro experto apunta una interesante reflexión al respecto: «Yo veo a muchos directivos que no saben lo que ganan porque nadie les ha explicado el valor de sus beneficios sociales».

⁵ PATRICIO JIMÉNEZ, D.: *Manual de recursos humanos*, 3.^a ed., ESIC Editorial, 2016.

La desvinculación es el otro gran olvidado desde el punto de vista de la comunicación. En general, las salidas suelen comunicarse tarde, mal y nunca a los empleados que se van y a los que se quedan. Y también se corren tupidos velos sobre los casos de fuga de talento. Una negligencia, desde el punto de vista comunicativo, que puede acarrear graves consecuencias a la reputación de la empresa y a su productividad. Sobre todo porque esas personas que salen hablarán de la compañía cuando estén fuera. La experiencia empleado debe trabajarse hasta el momento en el que deje de serlo y si se hace bien, incluso más allá. En algunas compañías, como las grandes consultoras, desde RR. HH. se gestionan clubes de *alumni*, al modo de las universidades y escuelas de negocios, que mantienen los vínculos con los antiguos empleados y les ofrecen servicios y oportunidades de *networking*.

9. LOS PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS Y MARKETING, ¿SON PERFILES DISTINTOS?

Una de las cuestiones que se planteó a los expertos fue acerca de los perfiles profesionales que suelen integrar uno y otro departamento. Si unos y otros responden a una forma de ser determinada y a unas cualidades que les vienen dadas por el tipo de trabajo y el foco y rol que desempeñan dentro de la empresa.

Los expertos entrevistados coinciden en que las personas que trabajan en marketing tienen una mentalidad mucho más orientada hacia el negocio, algo que explica en que su día a día se centra sobre todo en dar valor a la imagen y a los productos y servicios de la empresa; las de RR. HH., por su parte, tienen una visión más restringida de su ámbito de actividad, estrechamente vinculada con el factor humano de la empresa.

¿Hasta qué punto son ciertas estas presunciones y en qué medida dichos perfiles pueden ser complementarios y enriquecerse mutuamente?

9.1. PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE AMBOS PERFILES PROFESIONALES

En general, se concluye que mientras los profesionales de RR. HH. están muy apegados a la función, los de marketing tienen una mirada más amplia y no pierden de vista a la empresa en su conjunto. Los testimonios recogidos apuntan a que los trabajadores de marketing son mucho más creativos (lo piensa el 50% de los encuestados), orientados a resultados (50%) y más analíticos (30%). También se les tiene por más ágiles a la hora de actuar y buscar soluciones y nuevas fórmulas de trabajo. Además, «tienen facilidad para impregnarse del estilo comunicativo y empresarial, más orientado al negocio y a los resultados», destaca uno de los entrevistados. Su mentalidad está muy vinculada a la cuenta de resultados, a través de la venta de productos, servicios o ideas. El departamento está habituado a trabajar por objetivos y para ello emplea numerosos indicadores y herramientas analíticas con los que justificar sus actuaciones.

Mientras tanto, los profesionales de RR. HH. están mucho más enfocados a las personas (50%) y son más organizados y metódicos (20%). Quizás pueden pecar de ser más anticuados y de innovar poco cuando se trata de buscar nuevos procesos o herramientas. Por otra parte, el estilo que emplean en sus mensajes suele ser más tradicional, más serio, menos llamativo, por lo que el impacto que generan en sus receptores es menor. Esto quizás es debido a que en su mentalidad no entra en juego esa concepción de «venta permanente tan característica de marketing».

Sin embargo, hay expertos que consideran que esto son creencias limitantes⁶. Tal y como asegura uno de los entrevistados, «todos damos por supuesto que los de marketing son más creativos y su función está más dirigida a ventas. Y que los de RR. HH. son más operativos y más volcados en las personas. Pero esto son estereotipos; en realidad no es del todo así».

Las opiniones recabadas apuntan a una progresiva homogeneización de los perfiles profesionales de una y otra área hacia un tipo de profesional más global en el que confluyan habilidades interpersonales, de comunicación y conocimiento de herramientas de análisis. En los últimos años, ha surgido una figura en los organigramas que encarna esta idea: el *HR Business Partner*⁷. Integrada en el departamento de RR. HH., pero con una visión más transversal e integradora del negocio, ejerce como puente entre la gestión de personas y el resto de áreas de la empresa. De alguna manera, engloba así lo mejor de ambos mundos y abre nuevas posibilidades de colaboración entre ellos.

Esta nueva figura profesional no hace otra cosa que corroborar la tendencia apuntada por los encuestados, sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer. «Ambos departamentos son conscientes de que podrían verse beneficiados de esta suma de conocimientos, pero todavía son reacios a salir de su día a día departamental y colaborar para un bien común», apunta uno de ellos.

9.2. PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS MÁS ORIENTADOS AL NEGOCIO

A partir de estas diferencias y teniendo en cuenta que todo apunta a que lo más interesante y lo que más beneficios podría generar sería una simbiosis entre ambos, se han estudiado los principales puntos que estos profesionales podrían aportarse mutuamente.

El 25% de los entrevistados opina que los profesionales de RR. HH. deberían aprovechar los conocimientos técnicos y la sensibilidad que las personas de marketing tienen hacia el negocio, es decir, que vinculen su actividad más estrechamente a la estrategia y a los objetivos globales

⁶ FUENTES JIMÉNEZ, P. A.: *Compromiso organizacional: contribución de una gestión estratégica de recursos humanos sobre una perspectiva de marketing*, Universidad de Sevilla, 2016.

⁷ KENTON, B. y YARNALL, J.: *HR: The Business Partner*, Routledge, 2012.

de la compañía. Para ello, será necesario cuantificar todo aquello que hacen mediante la utilización de métricas y otros elementos de análisis. Este enfoque les permitiría ganar en notoriedad y credibilidad dentro de la empresa. Precisamente, mejorar la comunicación y la venta interna del departamento es, para otro 25 % de los entrevistados, otro de los aspectos en los que los gestores de personas deberían fijarse de sus colegas de marketing.

Según los expertos, a RR. HH. le falta esa visión estratégica para saber qué, cómo y cuándo hay que comunicar. Todavía no son muy conscientes de que para que un mensaje llegue correctamente, previamente se han tenido que identificar los aspectos diferenciales, esa propuesta de valor que se quiere mostrar al receptor del mensaje⁸. De este modo, sus comunicaciones tendrían mucho más peso, podrían ser cuantificables en cuanto a impacto y esto les ayudaría a vender internamente la función al resto de la empresa.

Otro punto destacado es el relacionado con la segmentación de las personas (35%). Hoy en día, las empresas cuentan con un capital humano muy heterogéneo, con perfiles, generaciones y culturas muy distintas. Al igual que marketing identifica y segmenta a sus públicos en función de las necesidades, el personal de RR. HH. debería hacer lo mismo con los suyos: los empleados de la empresa y los potenciales candidatos. De esta manera, mensajes y políticas serían más personalizados y estarían más alineados con las demandas y necesidades de cada uno de ellos y, por tanto, su impacto y eficacia sería muy superior.

La valentía para hacer valer sus criterios y poner en práctica sus iniciativas es otro punto en el que los profesionales de RR. HH. deberían mirarse en el espejo *marketiniano*. Un déficit en el que, según señalan los expertos, tiene mucho que ver su herencia como meros gestores de personal, muy habituados a refugiarse en procedimientos y procesos operativos y poco dados a exponerse más de la cuenta. Y es que, en efecto, cuando la función se limitaba a despachar nóminas, altas y bajas, sus especialistas no necesitaban innovar ni asumir riesgos. Pero a medida que su rol evoluciona hacia un perfil más estratégico, esta situación cambia radicalmente. Ahora se necesitan profesionales más seguros de sí mismos y que se atrevan a asumir desafíos más transgresores.

9.3. PROFESIONALES DE MARKETING MÁS HUMANIZADOS

Todos los expertos coinciden en que marketing es un departamento con cierta fama de insensible –cuando no «cínico», se llega a afirmar en una de las entrevistas– hacia las personas, de ser demasiado pragmático y orientado a tareas. La humanización parece ser su gran asignatura pendiente. «Dan un uso perverso al conocimiento humano para su propio interés, empleando técnicas persuasivas», sostiene otro de los expertos. La reflexión general es que marketing debería interiorizar que detrás de cada acción hay personas con motivaciones, intereses y problemas

⁸ ALLES, M.: *La marca recursos humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*, Granica, 2014.

propios. Y en este punto RR.HH. tiene mucho que aportarle⁹. Si los profesionales de mercadotecnia estuvieran más orientados hacia la persona y no se centraran tanto en vender expectativas, obtener impacto en el corto plazo o conseguir resultados a toda costa, sus dinámicas de trabajo serían probablemente más sencillas y productivas.

El trabajo en equipo es, según un 20% de las personas consultadas, el segundo punto en el que marketing más tiene que aprender de los profesionales que se dedican al capital humano. Aquí entran en juego elementos como el compañerismo, el dialogo o la capacidad de alcanzar consensos entre los miembros del equipo y también con otros departamentos. En este sentido, los expertos apuntan a que los profesionales *marketinianos* son más individualistas, competitivos y dados a poner barreras al compañero. Por el contrario, los trabajadores que se dedican al mundo de las personas suelen mostrar una mayor capacidad de alcanzar acuerdos y trabajar en equipo. Según un entrevistado: «las dinámicas de *Design Thinking*, colaborativas, y de co-creación fluyen con personas de RR.HH. Pero a los profesionales de marketing les cuesta más, están más acostumbrados a competir entre ellos».

Estas diferencias también tienen un reflejo en la manera en que una y otra función se relacionan con el resto de la organización. El sentido «político» está más desarrollado en RR.HH. «Por una cuestión de supervivencia, generalmente es una función que se lleva bien con todas las áreas, y sin embargo marketing suele tener más disputas. Tendrían que aprender un poco más a conciliar y sobre todo con áreas hermanas como puede ser ventas», destaca un especialista.

10. LOS PROFESIONALES DE MARKETING, VALIOSOS EN RECURSOS HUMANOS

Una vez analizadas las diferencias, puede concluirse que ambos perfiles son complementarios y podrían aprender los unos de los otros. Si bien, el sector sigue pensando que marketing tiene más cosas que aportar a RR.HH. que viceversa. De hecho, varios de los entrevistados ven mucho más posible que un responsable de marketing asuma con éxito una dirección de RR.HH. que a la inversa.

En cuanto a cómo podrían articularse esas sinergias, algunos expertos opinan que sería interesante que estos profesionales pasaran un tiempo trabajando en el otro departamento para aprender de sus respectivas dinámicas.

La tendencia es buscar perfiles para RR.HH. que aúnen lo mejor de cada mundo en un mismo profesional. Muchos de ellos, procedentes de otras áreas funcionales. «Lo que están buscando son directivos responsables con esa orientación a las personas y, al mismo tiempo, sensibilidad hacia el negocio, para que todas las decisiones en el ámbito de los RR.HH. tengan que estar muy ligadas y apegadas al mismo», concluye un experto.

⁹ GODIN, S.: *El marketing del permiso: cómo convertir a los desconocidos en amigos*, Granica, 2001.

11. LA MARKETINIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. ¿CUÁNDO EMPEZÓ TODO?

Una de las cuestiones que se plantearon en la investigación fue cuándo comenzó a fijarse RR. HH. en el marketing. Un 65 % de los encuestados sitúa este punto de inflexión en el momento en el que la función de RR. HH. empieza a convertirse en estratégica, dejando atrás su carácter meramente administrativo. De acuerdo a distintas fuentes, este cambio de percepción se inicia tímidamente a finales de los años 80, principalmente en los países anglosajones. Aunque no ha sido hasta muy recientemente cuando se ha convertido en una de las claves de la gestión empresarial actual¹⁰. Se trata no solo de un cambio profundo en la mentalidad de la función, sino también en el reflejo de una transformación social que sitúa la esfera profesional como parte básica de la persona. El departamento laboral se transforma en gestión de personas precisamente para dar respuesta a este cambio de modelo en el que los empleados ya no solo buscan en el trabajo una relación transaccional, sino que también demandan crecimiento, satisfacción y realización personal. Como dice Laszlo Bock, vicepresidente sénior de Gestión de Personas de Google —empresa que se atribuye la creación de la denominación «Gestión de Personas» (*People Operations*) para el departamento de RR. HH.—, se trata de una visión en la que «el trabajo no necesita ser algo deprimente, sino más bien ennobecedor, energético y apasionante»¹¹.

Un segundo grupo (25 %) sitúa el origen del fenómeno en una causa mucho más circunstancial y vinculada a la oferta y la demanda dentro del mercado laboral: la llamada «guerra de talento», que diversas fuentes fechan a finales de los años 90. En ese periodo se inicia una etapa de escasez de perfiles cualificados, especialmente en sectores críticos como el tecnológico o el financiero. Las empresas deben competir entre sí para conseguir a los mejores profesionales y esto provoca que, por primera vez en mucho tiempo, compañías punteras sufran problemas de retención y atracción de talento. Como consecuencia, deben replantearse cuáles son sus valores diferenciales ante el mercado de trabajo. Qué les hacer ser atractivos más allá de un paquete retributivo competitivo. Surgen así las primeras propuestas de *employer branding*, que apelan a cuestiones emocionales para retener y atraer al mejor talento.

12. LA OPORTUNIDAD DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

El imparable proceso de transformación digital en el que se encuentran inmersas la mayoría de las grandes organizaciones abre una nueva ventana a la colaboración interdepartamental de las funciones. Así lo aprecia un 15 % de los encuestados, que recuerdan el papel decisivo que RR. HH.

¹⁰ PATRICIO JIMÉNEZ, D.: *Manual de recursos humanos*, 3.ª ed., ESIC Editorial, 2016.

¹¹ BOCK, L.: *La nueva fórmula del trabajo. Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar*, Conecta, 2015.

debería jugar en esta revolución. Con frecuencia se reduce el concepto de transformación digital a su dimensión tecnológica, a las redes sociales, las APPS, la Nube y otras aplicaciones y recursos digitales. Pero en realidad sus implicaciones van mucho más allá y entroncan directamente con un profundo cambio de actitud y con cómo los profesionales se enfrentan a su propio trabajo. Porque, a pesar de llevar el apellido «digital», esta transformación no es otra cosa que un gran cambio cultural que afecta a todas y cada una de las personas de la organización y en la que la tecnología no deja de ser un medio para alcanzar un fin. «RR. HH. es una de las áreas que lidera el cambio digital en las empresas», recuerda un entrevistado. Entre sus responsabilidades estará la de ejercer de facilitador y correa de transmisión para implementar unos sistemas de trabajo más dinámicos, colaborativos y flexibles.

La comunicación es una de las claves que les permitirá tener éxito, ya que son muchas las resistencias y barreras que deberán vencer¹². Entre ellas, las que puedan surgir en el seno del propio departamento. Para superarlas, será necesario que los profesionales del área dejen atrás complejos y herencias de su pasado «administrativo», porque liderar un cambio ambicioso exige una actitud ambiciosa. La transformación digital se erige, así, en un desafío de grandes proporciones para los responsables de la gestión de personas, pero, al mismo tiempo, también en una oportunidad única para reivindicar y poner en valor internamente el carácter estratégico de la función.

13. LA MARKETINIZACIÓN, UNA CUESTIÓN DE SUPERVIVENCIA

El 100% de los entrevistados coinciden en que marketing y RR. HH. deberían colaborar más. La tendencia es clara, los RR. HH. se están *marketinizando* porque el mercado laboral y la empresa así lo están reclamando. Alguno de los expertos llega a afirmar que «la supervivencia de la función de los RR. HH. va a depender mucho de esa *marketinización*». Se apunta también a que la función se está quedando anticuada y que necesita reformularse más allá de lo laboral. Su nuevo rol, como generador de *branding*, ha de estar en estrecha comunión con el negocio.

Los nuevos departamentos de RR. HH. están cada vez más atentos a la comunicación, al análisis cuantitativo y cualitativo, a la segmentación y a la parcela emocional del cliente interno, todas ellas áreas clásicas de actividad *marketiniana*. Es ahí donde se encuentra el futuro de la función, según los estudiosos en la materia¹³. Estos elementos, junto con el *big data*, el trabajo en remoto o la diversidad, están perfilando un modelo de gestión de los RR. HH. más profesionalizado y más efectivo, en el que tan importante es la política como el modo de implementarla y en el que los resultados sean cuantificables y efectivamente medidos.

¹² DOLAN, S. L.; SCHULER, R. S.; JACKSON, S. y CABRERA, R. V.: *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, McGraw-Hill, 2007.

¹³ WESTFALL, B.: *The HR Department of 2020: 6 Bold Predictions*. The New Talent Times, 6 de junio de 2013. Disponible en: <<http://new-talent-times.softwareadvice.com/the-hr-department-of-2020-413/>>.

14. BENEFICIOS DE LA MARKETINIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Explorar sinergias con marketing supone una clarísima oportunidad para RR. HH. en su camino hacia la excelencia. No solo porque le va a ayudar a hacer mejor su trabajo, sino también porque le permitirá venderlo mejor dentro de la propia empresa, lo que mejorará su reputación a nivel interno. Así pues, los beneficios para RR. HH. de una mayor simbiosis entre ambos departamentos serían, según esta investigación:

- Disponer de herramientas de análisis bien testadas, que sirvan para cuantificar aspectos que tradicionalmente se han considerado demasiado abstractos como para ser medibles. Esa cuantificación es cada vez más necesaria en el contexto empresarial de hoy.
- Segmentar a empleados en función de sus necesidades, competencias, potencial o perfil. Estas técnicas, propias del marketing, aportan coherencia y estructura a las comunidades cada vez más diversas que conforman las fuerzas de trabajo. La segmentación será muy valiosa para mejorar y personalizar las respuestas de RR. HH. a los empleados, propiciando una experiencia empleado¹⁴ más positiva. Así lo apunta un 20% de los expertos.
- Profesionalizar la comunicación, de modo que los anuncios se realicen adecuadamente y de forma más atractiva. Los encuestados son muy conscientes de que sus lagunas en esta área han sido un importante obstáculo para una implementación más fluida de las políticas de RR. HH.
- Vincular de forma más estrecha el talento interno con la estrategia de la empresa. Uno de los encuestados resume esta idea: «Seguramente la orientación de la empresa a su mercado sería mucho más eficiente si marketing y RR. HH. colaboraran más. Si tengo claro cuál es mi mercado y mi cliente, y a mi fuerza humana alineada con los objetivos de marketing y comerciales, seré el doble de efectivo». La gestión del talento que se hace en la actualidad permite adaptar con mayor éxito los recursos internos a las metas que quiere conseguir la empresa.
- Mejorar la visibilidad y reputación del departamento de RR. HH. dentro de la compañía. La venta interna sigue siendo una asignatura pendiente de RR. HH., de acuerdo a un alto porcentaje de los entrevistados. Un 25% de los entrevistados echan en falta mayor visión comercial y «de marketing» a la hora de poner en valor su trabajo.

¹⁴ MEISTER, J.: *The Employee Experience Is The Future Of Work: 10 HR Trends For 2017*, 5 de enero de 2017. Disponible en: <<https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2017/01/05/the-employee-experience-is-the-future-of-work-10-hr-trends-for-2017/2/#60e97518226b>>.

15. RELACIÓN ACTUAL ENTRE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y EL DE MARKETING: LA LUCHA POR EL PODER

Un 70% de los encuestados opina que los departamentos de RR. HH. y de marketing de las empresas colaboran en su día a día, frente a un 13% que considera que se limitan a copiarse y un 17% que apunta a que la relación entre unos y otros es casi nula. A pesar de ese alto porcentaje que considera que hay una colaboración habitual, también son muchos los que ven serias deficiencias dentro de esas relaciones.

Entre ellas, se hace referencia a que la colaboración se limita a cuestiones muy puntuales y concretas (17%), que no existe una estrategia común (4%) o que trabajan unos junto a otros pero sin colaborar como tal (4%). Hay incluso quien considera a la empresa como una «guerra de guerrillas», en la que los departamentos se unen circunstancialmente y tratan de imponer su criterio a los demás. A pesar de pertenecer a la misma organización y de compartir los mismos objetivos de empresa, los departamentos parecen olvidar a menudo la visión global para centrarse en las metas parciales de su área. Así lo apunta la encuesta en más de un 33% de las entrevistas realizadas. Estos objetivos departamentales serán, en demasiados casos, el eje y razón última de sus esfuerzos. «Piensan diferente, viven en mundos diferentes y tienen focos diferentes». Será habitual que cada departamento funcione autónomamente, en una especie de reino de taifa que aúna los esfuerzos de las distintas funciones sin conseguir coordinarlas.

Los encuestados sugieren que no existen políticas definidas para ordenar la relación entre las áreas funcionales de las empresas, de forma que los proyectos compartidos se resuelven transaccionalmente y sin un patrón común, en función de las circunstancias, estilo de liderazgo y necesidades de cada departamento dentro de la organización. A menudo, la colaboración se convierte en una lucha en la que se impone el más fuerte... Y puestos a echar un pulso, el departamento de marketing suele tener las de ganar.

Algunas de las voces consultadas consideran que normalizar y formalizar las relaciones entre departamentos podría ser un interesante camino de mejora para RR. HH. y para la empresa al completo. Citando uno de los testimonios: «Sería muy positivo que RR. HH. y marketing mantuvieran una reunión formal, al menos, una vez al trimestre. Marketing podría prestar un servicio muy potente a RR. HH.».

16. HACIA DEPARTAMENTOS MÁS TRANSVERSALES

Que todos los entrevistados crean que RR. HH. y marketing han de colaborar más no solo responde a la oportunidad de crecimiento de los primeros. Los participantes en el estudio hacen referencia a la creciente colaboración entre todas las áreas de la empresa como una de las grandes tendencias para el futuro organizacional. «En el futuro no sé si hablaremos de tal o cual departamento, sino que todo va estar más diluido. Todos trabajarán en un mismo proyecto y objetivo».

Esta visión conecta directamente con la teoría del *Bridge Building*¹⁵, desarrollada por Jordi ROBERT-RIBES, que ahonda en la colaboración entre departamentos para promover la efectividad y la innovación en la empresa. ROBERT-RIBES viene a aportar con esta fórmula una lectura renovada de la dirección por objetivos de Peter DRUCKER, de la que tanto se alimentó el *management* en los últimos cincuenta años.

Recientemente, Alistair COX, CEO de Hays, señalaba en unas declaraciones¹⁶: «Ver cómo funcionan otras áreas de la empresa ayudará a los trabajadores a entender cómo encajan ellos en el conjunto empresarial y su rol particular dentro del reparto de los objetivos, algo que se puede conseguir con reuniones y actividades transversales. Se trata de ver cómo deben encajar las diferentes piezas para que la maquinaria funcione».

El *benchmarking* y los estudios teóricos dicen que el enfoque transversal aporta una visión mucho más holística, rica y orientada hacia resultados. A mayor envergadura de proyecto, mayor la transversalidad deseable y también mayor el valor añadido para la organización. Los equipos compuestos por profesionales de distintas áreas funcionales y perfiles, unidos por un objetivo común, van a elaborar iniciativas mejor desarrolladas y creativas que las que puedan surgir de la colaboración tradicional entre departamentos. Es la diferencia entre un proceso de negocio único que fluya naturalmente a través de varias áreas funcionales y una acumulación de procesos estancos, conectados a duras penas y orquestados como un conjunto de tareas de entes separados.

La tecnología está permitiendo interacciones cada vez más sofisticadas, eliminando las trabas que tradicionalmente se asociaban a esta manera de trabajar. SAP, Slack, Campfire, Hipchat, Skype, FaceTime, Unison, redes sociales, intranets... el número de herramientas disponibles en la actualidad para interconectar equipos dispersos y diversos es casi infinito. Y su potencial para cambiar la forma en la que se trabaja aún está por explorar en toda su dimensión.

17. LA ERA DEL EMPLOYER BRANDING

RR.HH. ya no es la función burocrática que solía ser. Atrás han quedado los años en que se limitaba a contratar personas y a pagar sus salarios. Hoy estamos ante un departamento cada vez más estratégico que tiende a externalizar las labores de personal para focalizarse en lo que realmente aporta valor añadido, la gestión del talento. Es en este contexto en el que RR.HH. ne-

¹⁵ TORRES, N.: «Fomentar la relación entre departamentos, clave para mejorar la productividad de la empresa», 21 de octubre de 2015. Disponible en: <<http://www.observatoriorh.com/productividad/fomentar-la-relacion-entre-departamentos-clave-para-mejorar-la-productividad-de-la-empresa.html>>.

¹⁶ Equipos&Talento: «Los empleados que tienen una visión global de la empresa son más eficientes», 20 de mayo de 2015. Disponible en: <<http://www.equiposytalento.com/noticias/2015/05/20/los-empleados-que-tienen-una-vision-global-de-la-empresa-son-mas-eficientes>>.

cesita más que nunca de nuevas herramientas de las que nutrirse, muchas de ellas procedentes del marketing, que le permitan atraer y retener al talento más idóneo para los fines de la empresa. Estamos en la era de la segmentación de los RR. HH., la diferenciación y la creación de propuestas de valor para los empleadores. Estamos en la era del *employer branding*.

18. ATRAER AL MEJOR TALENTO

Los expertos consultados aluden a varios factores para atraer al mejor talento a la empresa. El primero y más relevante, mencionado por un 31 % del total, está en la posibilidad de crecer dentro de la propia organización, ya sea con planes de carrera, oportunidades de promoción, asumiendo proyectos de interés o trabajando con profesionales de talento («el talento atrae talento»). Como dice un entrevistado: «Es importante el desarrollo personal, que se piense que se trabaja para la empresa pero también que se trabaja para uno mismo». La quinta edición de la encuesta a *Millennials*¹⁷ elaborada por Deloitte, con 7.000 jóvenes de 29 países, corrobora esta idea. Este estudio pone de manifiesto la importancia del desarrollo personal y profesional en nuestras vidas, sobre todo para esas nuevas generaciones, los coloquialmente denominados *millennials*.

Un segundo factor de atracción de talento se vincula al bienestar dentro del trabajo (35%). Bajo este amplio paraguas del bienestar se engloban: sentirse escuchado y respetado (10%), estar cómodo y satisfecho (20%) o disfrutar de medidas de conciliación (15%). Resulta llamativo que la compensación, uno de los tradicionales motores de atracción de talento, solo haya sido citada como relevante por un 20% de los encuestados.

Un 25% de los entrevistados señalan que no existe un solo tipo de talento. Cada empresa y cada puesto pueden requerir unas habilidades y actitudes propias. Las segmentaciones del talento¹⁸, que ahora están proliferando en el mundo de la empresa, permiten distinguir entre aquellos perfiles que son clave para la consecución de los objetivos estratégicos de aquellos que no lo son. Las fórmulas únicas que monopolizaban las selecciones hace 15 años (graduado de 30 años, flexible y automotivado con buen nivel de inglés y experiencia internacional) ya no son válidas. Identificar y gestionar el talento supone hoy una valiosa objetivación que ayuda a generar respuestas a medida. Uno de los entrevistados hace una curiosa reflexión sobre la imagen que están proyectando en muchas nuevas empresas y sobre el tipo de talento que consiguen atraer con ello. «Las *startups* están lanzando un mensaje tan homogéneo que resulta poco atractivo. Entorno internacional, futbolines, sala *chill out*, videojuegos... Al final no se diferencian y no resultan creíbles». Pero la diversidad en las plantillas es un imperativo en los entornos globales de hoy. Para dar

¹⁷ Encuesta Deloitte 2015: Generación del Milenio. Disponible en: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>>.

¹⁸ GONZÁLEZ CRUZ, T.; MARTÍNEZ FUENTES, C. y PARDO DEL VAL, M.: *La gestión del talento en la empresa industrial española*, 2009. Disponible en: <<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00860.pdf>>.

sentido a toda esta complejidad y lograr que los perfiles trabajen de forma armónica y alineada, RR. HH. necesita, más que nunca, herramientas de segmentación y personalizar sus propuestas¹⁹.

Un 40% de los encuestados habla de «propuesta de valor» como elemento esencial a la hora de captar talento. La reputación de la empresa y el *employer branding* están ganando rápidamente posiciones como factores de atracción. En España se viene hablando de la relevancia de la relación empleado-organización desde hace poco más de una década²⁰, pero, a pesar de su juventud, este concepto parece haber calado profundamente. La comunicación, directamente asociada al *employer branding* y a la creación de una propuesta de valor atractiva, cobra un creciente protagonismo en un departamento de RR. HH. cada vez más *marketinizado*.

Un simple silogismo sobre esta base nos lleva a una interesante conclusión: para ser una empresa exitosa se necesita atraer y retener talento. Y una de las principales herramientas para ganar ese talento es saber transmitir de una manera atractiva los valores, la personalidad y la esencia de la empresa. Así pues, toda organización que quiera tener éxito, tendrá que sentarse a reflexionar sobre lo que realmente es y sobre cómo va a transmitir ese mensaje interna y externamente. Una tarea que seguramente corresponderá al departamento de RR. HH., asistido por profesionales del entorno del marketing y de la comunicación.

19. RETENER ES MÁS DIFÍCIL QUE ATRAER

Que una empresa sea capaz de captar al mejor talento implica que hay otra que lo está perdiendo. Tan importante es retener como atraer. Sin embargo, muchas veces el foco se pone en seducir el talento externo, olvidando que el que ya está en casa también necesita sentirse valorado. La coherencia del discurso y su ajuste a la realidad serán fundamentales en el complejo ejercicio de retener. «Es más difícil vender que un proyecto es sólido cuando la empresa va mal, no hay posibilidades de promoción o pagas poco y tarde. Porque la gente internamente sabe lo que hay», dice un entrevistado. Los mensajes triunfalistas pero poco ajustados a la realidad pasan factura. Las personas que trabajan en una empresa y participan de su día a día la conocen muy bien, por lo que no van a «tragarse» fácilmente eslóganes vacíos de contenido.

Tampoco el candidato recién incorporado tardará mucho tiempo en darse cuenta de que la historia que le contaron durante el proceso de selección no tiene mucho que ver con la realidad. Y en cuanto lo haga, la empresa perderá de un plumazo la confianza que ese profesional ha depositado en ella. Un 65% de los participantes incide en la necesidad de contar lo mismo dentro y fuera de la empresa para no incurrir en incoherencias que pasen factura.

¹⁹ BARRANCO, F. J.: *Marketing interno y gestión de recursos humanos*, Madrid: Pirámide, 2000.

²⁰ JIMÉNEZ, A.: «Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión», *Capital Humano*, núm. 302, octubre de 2015.

La tecnología y las redes sociales están promoviendo un mayor flujo de información desde dentro de la empresa hacia afuera y a la inversa, por lo que resulta más fácil que nunca encontrar inconsistencias entre lo dicho y lo hecho. Según comentan varios entrevistados, el talento joven es el que más penaliza la incoherencia y las grandes empresas las que más incurrir en ella. Las causas de uno y otro no son difíciles de imaginar. Cuanto más grande es la empresa, mayor es el número de actores y operaciones implicados y mayor es la posibilidad de que se caiga en inconsistencias. En cuanto a los jóvenes profesionales, su intolerancia a las contradicciones entronca con las motivaciones y forma de entender el trabajo de las nuevas generaciones. La encuesta a *Millennials*²¹ también destaca la importancia que tiene para el talento joven la ética de la empresa, así como su adhesión personal con los valores corporativos. En un contexto en el que los valores son incluso más importantes que la compensación, la mentira estará doblemente penalizada.

Pero para retener no solo hay que ser honesto, también es necesario tratar bien a los empleados y saber transmitir internamente que, efectivamente, se les trata bien. Un 20% de los entrevistados señala que la venta interna es francamente mejorable y que las empresas suelen comunicar mejor hacia fuera que hacia dentro. Quizás porque la comunicación externa depende de marketing, en el que existen profesionales específicamente entrenados en estas labores, mientras que la comunicación interna depende del departamento de RR. HH., donde la creación y transmisión de mensajes no está tan profesionalizada. Los nuevos tiempos reclaman un cambio de enfoque en el que la comunicación interna no sea entendida como una parte (residual) del departamento de RR. HH., sino más bien como uno de los ejes conductores de todas las tareas asociadas a la gestión de personas. Los profesionales de RR. HH. tienen que comenzar a plantearse cómo transmiten cada una de sus iniciativas a su entorno porque trasladar el mensaje oportuno a quién le corresponde, en tiempo y lugar, seguramente va a ser considerado dentro de poco como una parte más de una implementación correcta y eficiente de cualquier política.

20. DEL EMPLEADO SATISFECHO AL «EMPLEADO FAN»

La palabra «fan» procede del término fanático. Hace referencia a los «seguidores incondicionales y admiradores de las figuras más destacadas del mundo del espectáculo, grupos musicales, artistas, deportistas, directores de cine, etc.»²². En los últimos años, el término ha saltado también al ámbito empresarial, concretamente, a la gestión de equipos y personas. Según los encuestados, detrás de un fan siempre hay un componente emocional muy intenso, que supera la razón y se adentra en las parcelas, menos exploradas por RR. HH., de los sentimientos. Para conseguir fans de cualquier tipo, lo sensorial y lo emocional priman e incluso desplazan a lo intelectual.

²¹ Encuesta Deloitte 2015: Generación del Milenio. Disponible en: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>>.

²² FERNÁNDEZ PRADO, J. M.: *Industrias culturales, medios de comunicación y fenómeno fan: el particular caso de los Beatles*, Universidad de Valladolid, 2015.

Las ventajas de tener empleados fans son muchas, ya que estos aportan a la organización un alto nivel de compromiso e implicación, dinamización de equipos y liderazgo, así como promoción de la marca, tanto dentro como fuera de la oficina.

Pero conseguir que un empleado satisfecho se convierta en fan no es tarea fácil, según un 33 % de los encuestados. El pulso de la empresa, con su marco de actuación, restricciones jurídicas o balance de resultados, puede entrar en franca confrontación con este afán. «Beyoncé tiene fans porque emociona, porque la gente la ve auténtica. Pero conseguir autenticidad en una empresa es muy complicado porque hay demasiadas parcelas poco claras», dice un especialista. A esta dificultad se añade otra, identificada por un 15 % de los entrevistados. Conseguir empleados fans no tiene tanto que ver con la calidad de las políticas de RR. HH., como con el tipo de producto o servicio que ofrezca la empresa. De manera que es posible realizar una magnífica labor de gestión, atracción y retención de talento sin que ello se traduzca en conseguir colaboradores prendados de la marca. «Que tu producto o servicio sea atractivo y *sexy* va a ser el detonante de ese enamoramiento». De ahí que algunas empresas puedan tener legiones de empleados fans haciendo muy poco desde el departamento de RR. HH. «Es fácil que los empleados de Apple sean fans; las empresas que producen y venden tubos de acero lo tiene un poco más difícil», opina un encuestado.

21. EXPERIENCIA EMPLEADO Y STORYTELLING PARA GANAR FANS

Una de las vías que tiene a su alcance RR. HH. para conseguir empleados fans es la llamada experiencia empleado²³. Clara heredera del concepto de experiencia cliente del marketing, esta figura consiste, según Francisco PUERTAS²⁴ de Accenture, en propiciar momentos gratos y memorables entre empresa y colaborador con el objeto de que se establezca entre ellos una realización de confianza. Según la doctrina, existen dos tipos de momentos en los que la experiencia empleado se pondrá a prueba: momentos críticos en la relación con la compañía (llegada a la empresa, promociones, evaluaciones de desempeño, desvinculación...) y momentos importantes en la esfera personal del empleado (enfermedades, maternidad/paternidad, muerte de un ser querido...). Como opina un encuestado: «El concepto de experiencia empleado inunda hoy todos los procesos: formación, desarrollo e incluso evaluación».

Pero conseguir adhesiones extremas suele requerir un paso más allá de la mera experiencia empleado. Además de cuidar la relación con el colaborador, hay que utilizar una propuesta de valor que enganche. Uno de los testimonios destaca: «Hoy en día la comunicación tradicional no es válida, lo racional ya no es efectivo». La forma de comunicar del departamento de RR. HH. ha

²³ BALLESTA, O.: *Diseño de la Experiencia del Empleado. Potenciando el compromiso del talento humano*, 6 de junio de 2016. Disponible en: <<https://talentoexpansion.wordpress.com/2016/06/06/la-experiencia-del-empleado-el-arte-de-potenciar-el-compromiso-del-talento-humano/>>.

²⁴ PUERTAS, F.: «El reto: la experiencia del empleado», *Equipos&Talento*, 1 de mayo de 2016.

de evolucionar hacia nuevos modelos en los que se apele a lo emocional. El llamado *storytelling*, en el que se narra una historia para transmitir una idea compleja y provocar todo un cúmulo de emociones, puede ser de gran utilidad para trasladar mensajes desde esta nueva perspectiva. Los orígenes de Apple en aquel famoso garaje son por todos conocidos. Esta simple historia transmite en muy pocas líneas los valores de una poderosa marca: frescura, innovación, visión de futuro, simplicidad... una de las expresiones más icónicas de la fuerza imparable del joven talento frente al *establishment* empresarial. Seguramente, muchos colaboradores de la firma tecnológica evocarán esta historia con orgullo ante familiares y amigos. En este ejemplo se evidencia la eficacia de utilizar imágenes y metáforas poderosas y perdurables en la memoria para seducir a públicos de interés.

22. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

A la luz de la investigación realizada se extraen las siguientes conclusiones generales:

1. La presencia de herramientas del marketing en RR.HH. es un fenómeno poco estudiado en el entorno español. La mayoría de los profesionales que han participado en la investigación manifestaron, en primera instancia, que no tenían una conciencia clara de la influencia de esta disciplina en la gestión de personas. Sin embargo, a medida que fue avanzando la investigación, empezaron a ver por sí mismos sinergias y puntos de contacto entre ambas áreas.
2. A pesar de su creciente papel estratégico, RR.HH. sigue percibiéndose a sí misma como un área poco reconocida y de escaso peso específico dentro de la política general de la organización en comparación con otras funciones. En este sentido, el departamento arrastra un cierto complejo de inferioridad que lo lleva a subestimar su aportación a la compañía y a realizar una dura autocrítica a su trabajo diario. Por el contrario, marketing es percibido como un área de gran impacto en la cuenta de resultados y con un alto nivel de influencia en la compañía.
3. La gestión de personas está cada vez más integrada en el negocio. RR.HH. no puede seguir operando de espaldas a los grandes números de la empresa y a sus objetivos comerciales. Figuras de implantación creciente, como el *HR Business Partner*, ponen de manifiesto que alinear el talento interno con los *targets* de la empresa va a ser una de las constantes del *management* que viene. La propia supervivencia de la función puede depender de ello.
4. Los perfiles más buscados para trabajar en RR.HH. en un futuro inmediato aunarán lo mejor de ambos mundos. Por un lado, la orientación hacia el negocio del marketing y, por otro, la sensibilidad hacia las personas característica de RR.HH.
5. El grado de implantación de herramientas y técnicas de marketing dentro de RR.HH. es desigual en función de las áreas. Selección y reclutamiento concentran buena

parte de las iniciativas, mientras que en desarrollo o en evaluación su presencia es muy inferior. En otras, como compensación o desvinculación, la *marketinización* de la función es casi inexistente.

6. RR. HH. cuenta en la actualidad con varias herramientas que encuentran sus raíces en el marketing: *employer branding*, comunicación interna, experiencia empleado, segmentaciones de talento, embajadores de marca o ferias de empleo son algunas de ellas. En la evolución que RR. HH. está viviendo desde la «gestión de personal» hasta la «gestión de personas», estos nuevos recursos tienen cada vez un mayor peso dentro de las políticas generales de la función.
7. La venta interna sigue siendo una de las grandes asignaturas pendientes de los RR. HH. A pesar de ser responsable de la selección, formación o del desarrollo de las personas, la función sigue siendo percibida como irrelevante y poco estratégica. A ello contribuye un estilo de comunicación anticuado, aburrido y burocrático. Es necesario apostar por una comunicación más fresca, directa y atractiva que ayude a visibilizar y proyectar el valor de sus acciones.
8. Las sinergias entre ambas áreas circulan en ambas direcciones. RR. HH. puede aprender de marketing su sentido del negocio, sus sistemas de medición y análisis y su valentía para hacer valer sus propuestas dentro de la organización. Por su parte, marketing debería incorporar a su ideario la orientación hacia la persona, la capacidad para trabajar en equipo y la habilidad para alcanzar consensos propios de los RR. HH.
9. RR. HH. necesita incorporar rigor científico y mediciones objetivas a sus procesos. Solo así logrará aportar a su trabajo un marco tangible que lo justifique y avale frente al comité de dirección.
10. La llamada transformación digital supone, al mismo tiempo, un reto y una oportunidad para la función de RR. HH. Más allá del componente tecnológico, esta implica un cambio cultural profundo hacia unos sistemas de trabajo más innovadores, colaborativos y flexibles. Un nuevo paradigma que debe ser impulsado y liderado por el departamento de gestión de personas.
11. En la concepción actual del trabajo, la separación entre vida personal y laboral tiene cada vez menos sentido. Hoy la faceta profesional se integra como una parte fundamental de la vida de las personas. En este marco, cobra especial importancia el concepto de experiencia empleado, según la cual todos los momentos de la vida del trabajador pueden convertirse en vivencias enriquecedoras y creadoras de valor.
12. Las empresas necesitan definir una propuesta de valor que les ayude a diferenciarse de su competencia y las haga atractivas en términos de capacidad para atraer y retener talento. La formulación de la misma debe ser al mismo tiempo coherente con la realidad de la organización y apelar a la esfera emocional de sus destinatarios. Todo ello se materializa en una figura puramente *marketiniana* como es el *employer branding*.

13. En la actualidad, es poco frecuente encontrar procedimientos o políticas que encaucen las relaciones entre RR. HH. y marketing. Esta ausencia de canales oficiales de colaboración hace que los contactos entre estas áreas sean puramente transaccionales, aislados y que no sigan patrones definidos. La creación de sistemas que formalizaran estas sinergias sería muy beneficiosa para ambas funciones y, en consecuencia, para la organización.
14. Los nuevos modelos organizacionales apuntan a una colaboración más fluida entre profesionales de distintos departamentos bajo el paraguas de proyectos comunes. Se evoluciona hacia una creciente transversalidad en la que las fronteras entre las áreas funcionales se diluyen. Como resultado, se favorecen la innovación, la creatividad y la eficiencia en las respuestas.

Bibliografía

- ALLES, M. [2014]: *La marca recursos humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*, Granica.
- BALLESTA, O. [2016]: *Diseño de la Experiencia del Empleado. Potenciando el compromiso del talento humano*, 6 de junio. Disponible en: <<https://talentoenexpansion.wordpress.com/2016/06/06/la-experiencia-del-empleado-el-arte-de-potenciar-el-compromiso-del-talento-humano/>>.
- BARRANCO, F. J. [2000]: *Marketing interno y gestión de recursos humanos*, Madrid: Pirámide.
- BOCK, L. [2015]: *La nueva fórmula del trabajo. Revelaciones de Google que cambiarán tu forma de vivir y liderar*, Conecta.
- DOLAN, S. L.; SCHULER, R. S.; JACKSON, S. y CABRERA, R. V. [2007]: *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, McGraw-Hill.
- ENCUESTA DELOITTE [2015]: Generación del Milenio. Disponible en: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>>.
- EQUIPOS&TALENTO [2015]: *Los empleados que tienen una visión global de la empresa son más eficientes*, 20 de mayo. Disponible en: <<http://www.equipostrytalento.com/noticias/2015/05/20/los-empleados-que-tienen-una-vision-global-de-la-empresa-son-mas-eficientes>>.
- FERNÁNDEZ PRADO, J. M. [2015]: *Industrias culturales, medios de comunicación y fenómeno fan: el particular caso de los Beatles*, Universidad de Valladolid.

- FUENTES JIMÉNEZ, P. A. [2016]: *Compromiso organizacional: contribución de una gestión estratégica de recursos humanos sobre una perspectiva de marketing*, Universidad de Sevilla.
- GAVILÁN BOUZAS, D.; AVELLO ITURRIAGAGOITIA, M. y FERNÁNDEZ-LORES, S. [2013]: «Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo», *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, aDRResearch ESIC.
- GODIN, S. [2001]: *El marketing del permiso: cómo convertir a los desconocidos en amigos*, Granica.
- GONZÁLEZ CRUZ, T.; MARTÍNEZ FUENTES, C. y PARDO DEL VAL, M. [2009]: *La gestión del talento en la empresa industrial española*. Disponible en: <<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00860.pdf>>.
- JIMÉNEZ, A. [2015]: «Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión», *Capital Humano*, núm. 302, octubre.
- KENTON, B. y YARNALL, J. [2012]: *HR: The Business Partner*, Routledge.
- LOMBARDERO, L. [2015]: *Trabajar en la era digital. Tecnología y competencias para la transformación digital*, LID Editorial.
- MARTÍNEZ, M. M. y MARGOUNATO, M. O. [2011]: *Marketing para seres humanos: una esperanza ética*, Ediciones Díaz de Santos.
- MEISTER, J. [2017]: *The Employee Experience Is The Future Of Work: 10 HR Trends For 2017*, 5 de enero. Disponible en: <<https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2017/01/05/the-employee-experience-is-the-future-of-work-10-hr-trends-for-2017/2/#60e97518226b>>.
- NIEMBRO, D. P. y DE ANDRÉS RIVERO, E. [2010]: *Sé innovadoRH: utiliza las claves del marketing para potenciar la gestión de personas*, ESIC Editorial.
- PATRICIO JIMÉNEZ, D. [2016]: *Manual de recursos humanos*, 3.ª ed., ESIC Editorial.
- PUERTAS, F. [2016]: «El reto: la experiencia del empleado», *Equipos&Talento*, 1 de mayo.
- TORRES, N. [2015]: «Fomentar la relación entre departamentos, clave para mejorar la productividad de la empresa», 21 de octubre. Disponible en: <<http://www.observatoriorh.com/productividad/fomentar-la-relacion-entre-departamentos-clave-para-mejorar-la-productividad-de-la-empresa.html>>.
- WESTFALL, B. [2013]: *The HR Department of 2020: 6 Bold Predictions*. The New Talent Times, 6 de junio. Disponible en: <<http://new-talent-times.softwareadvice.com/the-hr-department-of-2020-413/>>.