



Universidad  
Internacional  
de Andalucía

## TÍTULO

PROYECTO DE INTERVENCIÓN PARA LA CONSECUCCIÓN DE UNA  
MARCA EMPLEADORA ATRACTIVA

## AUTORA

María Vázquez González

Tutor	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2024
Institución	Dr. D. José Antonio Climent Rodríguez
Curso	Universidad Internacional de Andalucía
©	<i>Máster Universitario en Dirección y Gestión de Personas (2023/24)</i>
©	María Vázquez González
Fecha documento	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
	2023



Universidad  
Internacional  
de Andalucía



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas  
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>

# Trabajo Fin de Máster

## PROYECTO DE INTERVENCIÓN PARA LA CONSECUCCIÓN DE UNA MARCA EMPLEADORA ATRACTIVA.

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE  
ANDALUCÍA.

MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE  
PERSONAS.

Tutor:

José Antonio Climent Rodríguez

2023/2024

DICIEMBRE

María Vázquez González

**Abstract**

We decided to carry out our Master's thesis (proyecto final) on the Employer Branding process for several reasons:

Firstly, this work will analyse the origins of employer branding in order to extend certain practices in a construction company, with the aim of attracting young talents who are passionate about the world of construction, but also engineering students who have not discovered that they really like this sector.

Therefore, this work will help the company and similar organisations to make their human resources policies more attractive in order to have a greater impact on the market.

On the other hand, it will also include an intervention project that will provide different types of marketing and/or actions to attract young people that can be used in the future for the development of an implementation project in the company.

In the same way, by comparing the theories of thinkers of the past and the thoughts of current professionals, we will have a broad knowledge of Employer Branding and thus obtain new elements that will provide significant results in the recruitment and selection of young people.

By analysing and researching the company, we will be able to develop different options and ways of attracting and developing talent internally.

In this way, we can define that one of the final objectives of this work is to create an attractive Employer Brand, in order to attract and retain workers with potential.

## Resumen

Hemos valorado realizar nuestro Trabajo Final de Máster sobre el Proceso de Marca Empleadora, por varias razones:

En primer lugar, este trabajo, va a analizar el origen de la Marca Empleadora, en adelante, “*Employer Branding*” para poder ampliar ciertas prácticas en una empresa constructora, con el objetivo de atraer jóvenes talentos que les apasione el mundo de la construcción, pero también de los estudiantes de ingeniería que no hayan descubierto que verdaderamente les gusta este sector.

Por ello este trabajo ayudará a la empresa y organizaciones similares, a enfocar sus políticas de Recursos Humanos de una manera más atractiva para una mayor influencia en el mercado.

Por otro lado, también contendrá un Proyecto de Intervención, que proporcionará diferentes tipos de Marketing y/o acciones que permitan la atracción de jóvenes, el cual podrá en un futuro utilizarse para el desarrollo de un Proyecto de Implantación en la empresa.

Asimismo, al comparar teorías de pensadores de años atrás y los pensamientos de los profesionales actuales, nos permitirá tener un amplio conocimiento del *Employer Branding* y así, obtener nuevos elementos que aporten resultados significativos en el reclutamiento y selección de jóvenes.

Al analizar la empresa e investigarla, podremos desarrollar varias opciones y formas de atraer y desarrollar talento a la vez, de manera interna.

Con esto, podemos definir que uno de los objetivos finales de este trabajo, es conseguir crear una Marca Empleadora atractiva, para poder atraer y retener trabajadores con potencial.

### **Keywords**

- Employer Branding.
- Intervention project.
- AS IS.
- Capability Maturity Model Integration (CMMI).
- Employee Experience.

### **Palabras clave**

- Marca Empleadora.
- Proyecto de Intervención.
- Análisis de Situación.
- Modelo de Madurez.
- Experiencia del empleado.

# ÍNDICE.

---

1. Employer Branding.....	6
1.1. El origen de la Marca Empleadora ( <i>Employer Branding</i> ).....	6
1.2. Concepto.....	7
1.3. Teoría del Employer Branding.....	8
1.4. Diversidad Generacional en el mercado laboral.....	15
1.5. Tendencias actuales de Recursos Humanos y Gestión de Personas.....	16
2. Metodología.....	17
3. Análisis de Situación (AS IS).....	19
3.1. Puntos fuertes:.....	21
3.2. Puntos de dolor:.....	21
4. Proyecto de Intervención en la empresa.....	33
4.1. Naturaleza y Fundamentos del Proyecto.....	33
4.2. Objetivos.....	34
4.2.1. Objetivo General.....	34
4.2.2. Objetivos Específicos.....	34
4.3. Destinatario.....	34
4.4. Medidas.....	34
4.5. Recursos.....	43
4.6. Cronograma.....	43
4.7. Evaluación.....	44
5. Conclusión.....	46
6. Referencias.....	47

## 1. EMPLOYER BRANDING.

---

### 1.1. EL ORIGEN DE LA MARCA EMPLEADORA (*EMPLOYER BRANDING*).

El “*Employer Branding*”, es decir la Marca Empleadora, surgió en los años noventa en América por la necesidad que tenían las compañías por retener el talento, pero también por encontrarlo para cubrir posiciones estratégicas para las empresas.

Estas, contratan profesionales para que le indicarán sobre los movimientos y estrategias que debían realizar para poder solucionar dicha dificultad.

Múltiples autores actualmente, escriben sobre estas herramientas que permiten a las organizaciones mostrar su mejor versión frente a candidatos y empleados.

Figurska, Irena y Matuska, Ewa (2013) exponían en un artículo: “*If the image of the company is highly rated on the market, then it is seen as an attractive place to work and becomes employer of choice*”.

Por este motivo las compañías tuvieron la necesidad de desarrollar una Marca Empleadora atractiva.

Se ha demostrado que una buena imagen de la empresa, ayuda a que los candidatos consideren trabajar en ella y en consecuencia aumenta la productividad e innovación de esta. Dicha situación compleja es la denominada “Guerra por el talento” (*War for talent*).

Además, profesionales reconocidos asumen que es más barato mantener a los empleados de las empresas que reclutar nuevos (Ambler y Barrow, 1996).

Asimismo, estos autores estudiaron a veintisiete grandes empresas de Reino Unido y concluyeron lo siguiente: “*if we have the best shops, with the best people, then we have the best word of mouth and receive the best applications and then we will have the best shops.*”



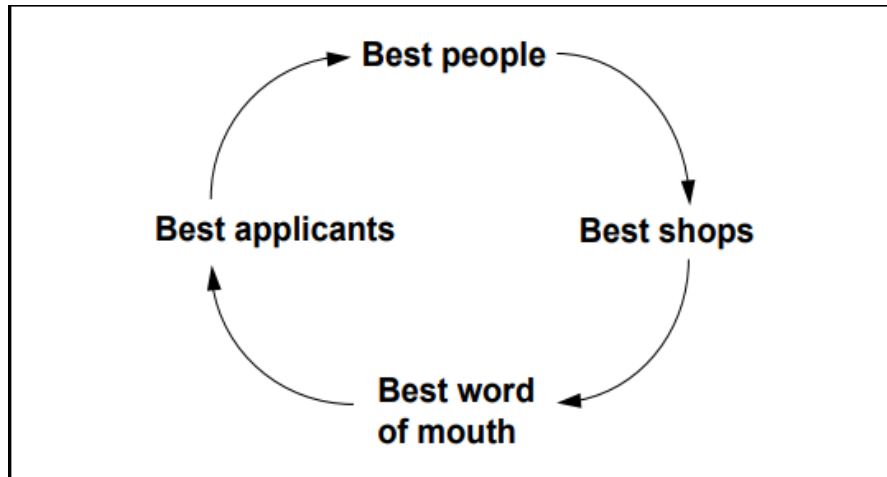


Figura 1: Esquema de enlace entre la calidad de los empleados y la calidad de los servicios ofrecidos. (Ambler, Tim and Barrow, Simon (1996). *The Employer Brand*. (pp.187)).

Es decir, si la compañía tiene las mejores personas trabajando en ella, tendrá por consiguiente buenas ventas y la empresa tendrá una marca empleadora atractiva que será divulgada entre las personas que no trabajen en ella, pero hará que esta idea proporcione las mejores aplicaciones a las posiciones ofertadas por la compañía.

## 1.2. CONCEPTO.

Para definir el significado de estos conceptos debemos remitirnos a lo expuesto en el apartado anterior.

El *Employer Branding*, surgió por la necesidad de las compañías tanto de mantener el talento de sus empleados como de aumentar las candidaturas y la calidad de estas. Por ello se necesitaban diversas herramientas que facilitaran este objetivo, y por esto se creó este concepto.

La Asociación Americana de Marketing lo define como: “a name, term, sign, symbol, or desing or combination of then which is intended to identify the goods and services of one

*seller of group of sellers and to differentiate them from those of competitors” (Schneider, 2003).*

Es decir, es lo que diferencia a la empresa de sus competidoras y lo que permite que sea reconocida por el resto de la sociedad.

Por otro lado, Ambler y Barrow (1996) lo definen como *“los beneficios, el paquete funcional, económico y psicológico que provienen del empleado e identifica a la empresa empleadora”*.

Los autores Backhaus y Tikoo (2004), confirman que existen tres pasos para llegar al concepto de Marca Empleadora en la empresa:

- Evaluar el valor de las propuestas, esto muestra al exterior una imagen de la empresa que respeta y confía en el valor de los profesionales.
  
- Marketing externo, es la imagen que aprecia el reto de la población, desde fuera.
  
- Marketing interno, es decir, incorporar personal acorde a la cultura de la empresa y los empleados que se encuentran en ella. Dado que los empleados y sus experiencias en la compañía, son la mejor herramienta de transmitir la cultura y objetivos de la empresa y por consiguiente la creación de una marca corporativa atractiva para terceros.

### **1.3. TEORÍA DEL EMPLOYER BRANDING.**

Dicha teoría ha sido desarrollada por muchos autores desde que empezó a surgir la teoría del *Employer Branding* hasta los tiempos actuales.

Años atrás, en sus orígenes, las empresas consideraron importante, prestar atención a los factores que realmente afectan a la empresa y en consecuencia a su productividad.

Es en dichos momentos, cuando los propietarios de grandes empresas, tuvieron conciencia de la importancia del capital humano en sus compañías y, en consecuencia, decidieron comenzar a estudiar la manera, en la que podían mantener el talento presente en sus organizaciones y a la vez, de qué forma podían llegar a atraer futuros trabajadores con potencial, dado que era una de las opciones que tenían para ser competencia frente a otras empresas de sus mercados de actividad.

En esos momentos, comenzó la creación de posiciones tales como Directores de Recursos Humanos en las organizaciones, es decir personas que gestionarán el personal empleado y a su vez desarrollarán sus competencias y talentos.

Por ejemplo, según Stamler (2001): *“Southwest Airlines is the textbook case of how a firm created an outstanding workplace culture that competitors have found difficult to imitate”*.

Este ejemplo es claro, para entender lo que buscaban las empresas, es decir encontrar una cultura de empresa o marca empleadora que fuera difícil de imitar por sus competidores y de manera indirecta, afectaría a crear una mejor imagen de la compañía frente a los propios trabajadores y futuros empleados de esta.

Otras de las teorías que existe, es la más enfocada al área de la psicología, consiste en convertirse en una empresa que transmite seguridad y protección a sus empleados.

En tercer lugar, es una teoría que desarrolla las competencias profesionales de su empleado, para una mejora de productividad en sus tareas diarias, a cambio de flexibilidad en sus condiciones, por ejemplo, el horario laboral, teletrabajo o incluso la retribución.

El *Employer Branding*, comenzó con un estudio de veintisiete compañías variadas del sector de la industria.

El informe que se realizó, recogía una lista donde se incluían las consultas, los servicios financieros, comunicaciones, etc. Que permitían observar las carencias de las empresas para realmente convertir su marca en empleadora.

Las estadísticas medían los enfoques y herramientas que se debían usar en las diferentes empresas y, en consecuencia, la reacción al *Employer Branding* como técnica de marketing corporativo.

Para ello se enumeraron las siguientes cuestiones:

- La existencia del *Employer Branding* y sus distintos elementos.
- La importancia y valor del *Employer Branding* y la influencia en su política de Recursos Humanos.
- Posición del *Employer Branding*.
- Medición de las relaciones con los empleados, además de entre estos.
- Maneras de desarrollar la compañía, para superar los distintos obstáculos de la empresa como marca empleadora.

Además, podemos afirmar que el *Employer Branding*, posee dos partes de igual importancia, la interna y la externa. La parte interna, se basa en incrementar y arraigar la cultura de la empresa entre todos los trabajadores, para que puedan ser los mismos que divulguen la marca de la empresa de manera atractiva, una de las actividades que más se suelen usar para conseguirlo son las de *Team Building*.

Por otro lado, la externa, debe ser dirigida a los profesionales en activo que operan en el mercado de la empresa, jóvenes graduados, estudiantes y proveedores de la empresa, es decir las personas interesadas en la toma de decisiones de la organización (*stakeholders*).

Este tipo de interés es generado para que se considere a la empresa, como una organización que cuida a sus empleados y la cual está en continua búsqueda de mejoras, que se interesa por su sector y otros relevantes para la sociedad, como es por ejemplo el Medio Ambiente y que innova en el mercado que opera para una mayor visibilidad de la marca.

Podemos relacionar, la teoría de la Marca Empleadora, con la teoría de los siete hábitos de las personas altamente efectivas.

Según Stephen Covey: *“Una organización empoderada es aquella en la que las personas tienen el conocimiento, la habilidad, el deseo y la oportunidad de triunfar personalmente en una manera que guíe hacia el éxito colectivo organizacional”*.

Por ello, para crear una marca empleadora atractiva, también se debe tener en el equipo, personas que trabajen en él, las cuales sean ambiciosas, con actitud y aptitud, que deseen avanzar personalmente y que trabajen en la empresa con motivación y con una misión de progreso continuo. Normalmente, para que una persona tenga metas, se deben desarrollar hábitos que la impulsen a mejorarse día a día y así se construyan dichas metas.

Stephen Covey, desarrolla en su teoría, siete hábitos que abarcan la vida de la persona, las cuales son piezas claves en el ámbito profesional.

Cuando se consiguen asumir dichos hábitos, la productividad es multiplica, lo cual es beneficioso tanto para la persona como para la misma empresa, que se beneficia de sus aumentos de rendimientos, pudiendo enfocarlo también hacia la creación de la marca empleadora atractiva. Dado que una compañía atractiva tiene trabajadores óptimos y potenciales que la impulsan con sus actos.

Los siete hábitos, son los siguientes:

### 1. **Ser proactivo.**

Las personas necesitamos estímulos que nos hagan actuar de manera rápida y eficaz. Estas características vienen innatas en la mayoría de veces, también pueden llegar a desarrollarse en el tiempo.

Sin embargo, una persona proactiva, es la que está entrenada y enfocada en la elección de la forma de reaccionar ante diferentes estímulos. No actúa por impulsos ni sin utilizar la lógica, dado sus acciones suelen estar meditadas hacia la consecución de sus objetivos y metas.

### 2. **Tener un propósito.**

Toda persona tiene sus objetivos e intenta encaminar sus actos para su consecución. Para lograrlos, debemos estructurar nuestra misión, en estrategias que lo permitan, pero para ello hay que visualizarla en primer lugar. Si se estructura un plan de actuación, los resultados serán significativos.

### 3. **Prioridad.**

Toda la actividad se basa en dos aspectos, la importancia y la urgencia. Todas las tareas diarias, son parte de la misión de la empresa, pero una persona efectiva, conoce cual es el tipo de importancia que merecen las actividades, dado que no todas son igual de urgentes.

La teoría divide en cuatro niveles, el nivel de importancia y urgencia:

#### 1. **Importante / Urgente:**

Momentos de proyectos a contrarreloj, donde se debe ser rápido y efectivo. Estas actividades, requieren la máxima prioridad, frente a otras.

#### 2. **Importante / No urgente:**

Tareas que forman parte de nuestra misión en la empresa. Realizar estas actividades a tiempo, evitan la situación número uno, explicada anteriormente.

### **3. No importante / Urgente:**

Actividades importantes, juntas, reuniones o incluso llamadas urgentes no previstas.

### **4. No importante / No urgente:**

Las actividades sociales y de recreación. Mínima prioridad frente a las restantes tratadas.

Todos estos tipos de actividades requieren nuestra atención, pero siempre debemos intentar priorizarlas en el tiempo.

Según la teoría, se debe intentar invertir de manera relevante en el tipo dos, es decir en las funciones importantes, pero no urgentes, para así evitar momentos de colapso, crisis y emergencias recogidas en el primer tipo.

### **4. Ganar.**

Debemos tener siempre pensamientos positivos, si ocurre lo contrario, la mente se invade de sentimientos negativos.

Tener una mente libre de pensamientos pesimistas, nos ayuda a generar mayores relaciones con confianza, que permita forjar alianzas y crear aliados que nos ayuden a potenciar nuestro valor.

### **5. Comprender a los demás para ser comprendido.**

Las buenas relaciones, comienzan a forjarse por la empatía la cual genera indirectamente confianza entre personas.

Escuchar a los demás, nos permite ponernos en su situación y en consecuencia entenderla, no solo para que también nos muestren empatía a nosotros, sino también por aprender del resto, de sus puntos de vista y opiniones, etc.

## **6. Sinergia.**

Unir, dos o más energías, nos ayuda a enriquecernos como personas en todos los aspectos. La comunicación y diálogo con los demás, nos influye de manera notoria para convertirnos en personas altamente efectivas, tanto en la vida personal como en lo profesional.

## **7. Utilizar nuestras herramientas de manera adecuada.**

Nuestros hábitos deben ser mejorados, a través de la práctica. Ser mejor poco a poco, nos ayuda a ser efectivos de manera adecuada y continua.

Estos siete hábitos son tan necesarios como la teoría de la Marca Empleadora para conseguir que esta sea atractiva.

Una organización con potencia y competente en el mercado, debe tener trabajadores efectivos en sus tareas, los cuales sepan planificar y gestionar sus funciones principales y transformarlas en metas, son la clave para que una empresa tenga rendimientos positivos.

Siempre se dice, que el capital más importante de una empresa, es el humano. Si una empresa tiene trabajadores potenciales y estos se enorgullecen de la empresa donde trabajan por su cultura y valores, son los mejores comerciales de la marca, la cual se convertirá en atractiva en el mercado, lo cual estamos buscando en el presente trabajo.



#### 1.4. DIVERSIDAD GENERACIONAL EN EL MERCADO LABORAL.

Actualmente en el mercado laboral, existen diferentes generaciones, las cuales se caracterizan cada una por sus necesidades, capacidades y exigencias en el momento de aceptar un contrato laboral.

Los más jóvenes que se encuentran entrando en el mundo laboral, son los llamados Millennial, nacidos entre los años 1980 y 2000, los cuales son el grupo más complejo de todas las generaciones, al compartir entre ellos, estilos de vida y valores muy similares.

Desde las empresas, podemos afirmar la dificultad que tenemos de incorporar jóvenes profesionales con compromiso, flexibilidad y aptitud.

Es realmente complicado, que este grupo de trabajadores tengan baja rotación en las empresas, dado que normalmente están en continuo desarrollo y buscan siempre una estabilidad profesional y personal.

Esta generación, es totalmente diferente a los *Veteranos* (1920-1940), *Baby Boomers* (1940-1960) y *Generación X* (1960-1980) al haber nacido con estilos de vida diferente completamente, por ejemplo, al nacer con equipos tecnológicos que no solo usan para el ámbito profesional sino también para el personal.

A los Millennials, *“Se les atribuye, en general, una actitud de “hechos a mano”, lo que implica que son muy confiados, egoístas y poco éticos (Shumpeter, 2015). En muchas organizaciones los trabajadores de la Generación Baby Boomers generalmente se encuentran en una posición de liderazgo y usualmente consideran a los empleados millennials egoístas o perezosos (Raines, 2002).*

Años atrás, las generaciones anteriores, priorizaban el trabajo a la vida personal, es decir vivían para trabajar, pero hoy en día, los nuevos profesionales, buscan una idea inversa, trabajar para vivir.

Esta situación, genera dificultades a los departamentos de Recursos Humanos, en concreto a los sectores de construcción, donde pertenece la empresa objeto del presente trabajo, al ser una misión casi imposible, reclutar a jóvenes ingenieros que deseen trabajar en obra, por ser un sector complejo al tener condiciones de trabajo realmente duras.

Aunque este sector sea complicado, el mercado laboral, se encuentra de manera similar para todas las empresas de diferentes sectores.

La empresa Randstad, señala gráficamente, que impacto tiene la escasez de talento.



Figura 2: Gráfico sobre el impacto de escasez de talento (Randstad, 2023).

Entre ellos se encuentra:

- Capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.
- Productividad y en consecuencia rendimientos de la empresa.
- Competitividad entre empresas.
- Resultados económicos más bajos.
- Nivel de compensación más alto, al no haber profesionales.
- Innovación y desarrollo más escaso.

### 1.5. TENDENCIAS ACTUALES DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN DE PERSONAS.

Apoyándonos en un estudio realizado por la consultora multinacional, Deloitte, se pueden marcar diferentes tendencias de Recursos Humanos, entre ellas:

- Rediseñar las carreras profesionales y de formación, para crear un mayor atractivo para los nuevos talentos. Se intenta innovar para una formación más cómoda y una carrera laboral con amplias vías de promoción.

- Renovar modelos de empresa, para una jerarquía más moderna y formación de nuevos líderes que acompañen a los trabajadores y fomenten sus competencias profesionales de manera adecuada.
- Herramientas de Marketing en el Departamento de Recursos Humanos, para la atracción de talento, por ejemplo, lo desarrollado en el presente trabajo, el *Employer Branding*.
- Mejorar el “*Employee Experience*”, para retener el talento de la empresa y mejorar el entorno laboral, que permita desarrollar nuevos lazos de unión entre los trabajadores.
- Digitalizar el departamento de Recursos Humanos, añadiendo nuevos softwares, por ejemplo, ATS, para una selección y reclutamiento digital.
- Transformación de puestos de trabajo, para la actualización de salarios y cargos, generando de esta manera motivación entre los empleados.

La empresa Randstad, señala en un gráfico, la manera de fidelizar talento, lo cual podría convertirse en tendencia en los próximos años.

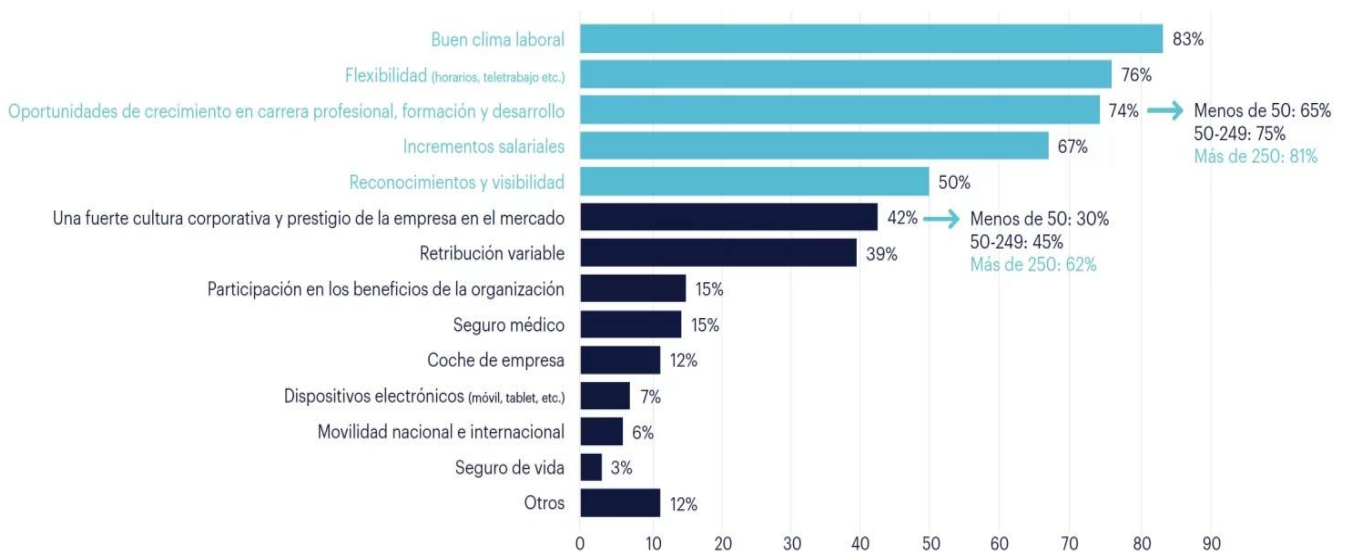


Figura 3: Gráfico sobre los beneficios de fidelizar talento (Randstad, 2023).

## 2. METODOLOGÍA.

La metodología de este trabajo, es decir el procedimiento que hemos elegido para alcanzar los objetivos del presente, es el Proyecto de Intervención.

Como hemos mencionado anteriormente, el objetivo principal que queremos conseguir, es promover el *Employer Branding*, en una empresa constructora, para que esta sea más reconocida y percibida de manera más atractiva por los jóvenes, con el fin de atraer más talentos y mantener a los trabajadores existentes en la compañía.

Por ello, hemos decidido que el Proyecto de Intervención, podrá ayudar a conseguir las metas marcadas en el presente trabajo, en un posterior Proyecto de Intervención.

Podemos definir el Proyecto de Intervención como un género discursivo que cumple el rol marcado en los objetivos mencionados.

El propósito es diagnosticar mediante la investigación y análisis de los datos, cuáles son los problemas o dificultades, que son de difícil superación y plantear estrategias y/o acciones que permitan mejorar la situación, hacia el objetivo que buscamos, en este caso, atraer a nuevos talentos.

La intervención que queremos desarrollar, tiene finalidad correctiva y de desarrollo. Dado que, al estudiar y valorar estas dificultades, podremos conocer cuáles son los aspectos o acciones de la empresa, que impide este crecimiento de popularidad entre los más jóvenes, pero a su vez, también tiene finalidad de desarrollo, al querer mejorar esta circunstancia y plasmar en este Proyecto, la planificación de medidas que la empresa debe tomar para revertir la situación actual.

Para que este Proyecto sea factible, debemos describir la empresa, es decir, antigüedad, sector de actuación, ámbito geográfico, nivel de madurez, etc. De esta manera, podremos adaptarnos a las circunstancias existentes y así ajustarnos a un marco real.

Por otro lado, las acciones planificadas, estarán ajustadas al presupuesto asignado por la misma empresa, objeto de intervención. Y finalmente, para un mayor éxito, el Proyecto, estará basado en la cultura de los jóvenes de esta generación y de las próximas.

### **3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN (AS IS)**

---

La empresa en la que vamos a basarnos para desarrollar el presente Proyecto de Intervención, es una empresa constructora con más de cien años de antigüedad. Su ámbito de desarrollo, son de manera mayoritaria, proyectos ferroviarios, civiles y de edificación, aunque estos últimos a menor escala.

Dicha empresa, es considerada empresa multinacional, al estar presente en varios continentes, concretamente, en Europa, América y Oriente Medio.

Por su ámbito de actuación, la empresa necesita jóvenes ingenieros, tanto estudiantes de grado o máster de alguna rama de ingeniería o en su caso, personas recién egresadas o con poca experiencia, que tengan estudios en ingeniería, tales como civil, industrial, mecánica o electrónica.

En dicha organización, existe un programa “*graduated*” que garantiza una formación remunerada durante un año, en alguna de sus ramas de especialización, como son contratación, estudios, producción, oficina técnica y prevención, para poder así enseñar a futuros profesionales, el enriquecedor sector de la construcción mediante la titulación de los mejores profesionales de la empresa.

Por esta circunstancia, se necesita implantar una nueva política de *Employer Branding*, que facilite a los Técnicos de Recursos Humanos, un incremento de ingenieros que quieran trabajar en la empresa.

Posteriormente, tenemos que analizar en qué nivel de maduración se encuentra la empresa, para así, enfocarnos de manera directa en la planificación de acciones necesarias para desarrollar un Proyecto de Intervención eficaz.

Los modelos de madurez o CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), se utilizan para evaluar a empresas de manera general, midiendo sus rendimientos y sus capacidades para mejorar y alcanzar objetivos. Los niveles de madurez, normalmente son cinco, los cuales explicaremos a continuación, miden a la empresa, a su equipo y a los proyectos para conocer cuál es nivel de eficacia y mejorarlo si es necesario.

Estos modelos, nos ayudan a comprender cuales son los puntos fuertes (*gain*) y los puntos de dolor (*pain*), es decir las capacidades que posee la empresa y los puntos que debe mejorar para obtener mejores rendimientos alcanzando objetivos.

Como hemos mencionado, existen cinco modelos de madurez:

1. **Inicial:** Empresas que no tienen desarrollados procedimientos de actuación y provoca incoherentes acciones y crisis en el entorno, el cual puede llegar a ser caótico.
2. **Gestionado:** La empresa que tiene definidos sus equipos y procedimientos, mediante supervisión y medición de estos. Es un momento relevante hacia la mejora de los procesos de la empresa.
3. **Definido:** Consiste en el nivel medio de madurez donde la empresa ha mejorado la proactividad mediante procesos estandarizados, investigados, estudiados y documentados.
4. **Gestionado cuantitativamente:** La ejecución de los procesos estandarizados, pasan a ser cuantitativos en base a resultados de productividad, empleando los documentos que detectan lo mejorable de la organización, para adaptarse a las necesidades de la organización, presentes y futuras, además de detectar y corregir los defectos analizados.

5. **Optimizado:** Es el nivel máximo de madurez que puede llegar a conseguir una empresa, donde los procesos están totalmente estandarizados y son proactivos en un entorno real que rodea a la empresa.

Normalmente, las empresas que se encuentran en el presente nivel, mejoran e innovan en los procesos para una mayor optimización de estos. Estas circunstancias, permiten que la empresa sea competitiva al mejorar la calidad en los procesos y pudiendo prever ciertos aspectos, que afectan en el rendimiento de la empresa. Además, los recursos son utilizados de manera eficiente, por lo que se aumentan los beneficios económicos.

Por ello, para poder encasillar a la empresa en un Modelo de Madurez, debemos realizar un análisis de situación (AS IS) donde podamos describir la Situación actual de la empresa, para conocer cuáles son los pilares de la organización y cuáles son las capacidades que se deben mejorar para ser más óptimos, en relación al presente trabajo, debemos analizar dicha información del Departamento de Recursos Humanos, dado que nuestro objetivo es crear una marca atractiva para así atraer a jóvenes talentos.

### 3.1. PUNTOS FUERTES:

- Diversidad de proyectos y solidez de la empresa.
- Recursos económicos.
- Procedimientos planificados.
- Programa para Jóvenes Graduados.
- Técnicos de Recursos Humanos especializados en reclutamiento y selección.
- Herramientas de reclutamiento y selección.

### 3.2. PUNTOS DE DOLOR:

- Tecnología.
- *Team Building*.
- Procedimiento de retribución motivadora para carreras internas.
- Metodologías de entrevistas.
- Flexibilidad y conciliación.
- Técnicos de Recursos Humanos especializados en el desarrollo y la captación de talento.
- Formaciones.
- Cultura y valores de la empresa.

Para estudiar en qué niveles de Madurez, se encuentran los diferentes puntos de la empresa, debemos realizar un AS IS (Análisis de Situación), donde recojamos en qué punto se encontrarán y hacia dónde queremos llegar como objetivo.

Así podremos enfocar nuestro Proyecto de Intervención, hacia los diferentes horizontes que queremos que la empresa se encuentre y la manera en que podemos conseguirlo.

A continuación, para completar la descripción de la empresa, definiremos los diferentes puntos fuertes del Departamento de Recursos Humanos, para conocer de manera real los pilares de este.

- Diversidad de Proyectos y solidez de la empresa.

La empresa que estamos describiendo, tiene un origen centenario y familiar. Tiene un recorrido mundialmente reconocido, al haber trabajado en proyectos diversos de construcción con otras empresas importantes del sector.



Este punto, es considerado fuerte, dado que permite fortalecer la marca empleadora al poder transmitir a nuevos talentos la solidez de esta, permite además mostrar un recorrido interesante, donde el futuro empleado, se vea aprendiendo de varias ramas de la construcción sin tener que “encasillarse” en un único tipo de obra y/o proyecto.

Además de tener estabilidad económica, por la solidez de la empresa.

Esta situación, permite al departamento de Recursos Humanos, incrementar el valor de la marca empleadora, consiguiendo transmitir estas características de la empresa para una mayor atracción de talento.

- Recursos económicos.

La organización, por su trayectoria pasada y proyectos actuales, tanto en Europa como en otras partes del mundo, posee solvencia económica, y por ello permite al Departamento de Recursos Humanos tener un presupuesto amplio para realizar diferentes tipos de actividades que puedan atraer al talento más joven.

Por ejemplo, acudir a Ferias de Empleo, donde se pueda reclutar a estudiantes y jóvenes graduados, de los perfiles necesarios para la línea de producción.

- Procedimientos Planificados.

No todos los procedimientos se encuentran definidos con visión “*end to end*”, pero los que tenemos, se encuentran planificados.

Por ejemplo, el Proceso de *Onboarding*, donde empieza tras gestionar la contratación del nuevo empleado, se controla que el trabajador tenga todas las herramientas que le permitan ejercer sus funciones a su llegada, posteriormente el Técnico de Reclutamiento y Selección que ha incorporado a la persona, lo recibe, sino el Técnico,

gestiona su incorporación con otro trabajador de la empresa que se encuentre en el destino de trabajo del nuevo empleado.

Este Proceso, finaliza a los tres meses de la incorporación, donde se realiza una llamada telefónica al trabajador para conocer su situación en su nueva posición en la empresa.

Por ello, podemos afirmar, que la empresa posee procesos planificados pero el número es débil frente al número total de estos. Esta situación, repercute en la marca empleadora, dado que transmite buena imagen de la empresa entre sus trabajadoras más veteranas y los nuevos incorporados.

- Programa para Jóvenes Graduados.

La empresa tiene un programa tanto para recién egresados como para estudiantes de último curso de grado y/o máster, que les permite acceder al sector con un contrato laboral, concretamente, un contrato formativo para la adquisición de la práctica profesional.

La organización, mantiene este programa para la captación de nuevos talentos, pero respecto a la marca empleadora, nos beneficia de manera notoria, dado que es una manera de expresar a los trabajadores de la empresa y a las personas externas, que la esta, se preocupa la inserción laboral de los más jóvenes de la sociedad, los cuales no han tenido aún la oportunidad de adquirir experiencia profesional y en consecuencia, la organización, le facilita una carrera profesional con perspectivas de futuro en proyectos diversos, que les permita un aprendizaje continuo con profesionales del sector que les tutorice para formarles en las que serán sus funciones futuras.

- Técnicos de Recursos Humanos especializados en reclutamiento y selección.

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa, posee varios profesionales con experiencia en reclutar a candidatos con perfiles ajustados a los que solicita la línea y diferentes departamentos de la organización. Lo cual permite agilidad en los procesos de selección.

Respecto a lo que afecta a la Marca Empleadora, es positivo, dado que los Técnicos de Reclutamiento y Selección, deben transmitir que las posiciones están cubiertas por las múltiples ventajas y oportunidades que proporciona la empresa, además de mostrar a los candidatos una imagen de la empresa atractiva que les haga sentir que quieren pertenecer al equipo.

- Herramientas de reclutamiento y selección.

La empresa posee diferentes herramientas que permiten un trabajo óptimo realizando reclutamiento de candidatos para las diferentes posiciones que surjan.

Por ejemplo, LinkedIn e InfoJobs, donde los técnicos podrán realizar búsquedas directas de candidatos, conectar con estos e incluso publicar ofertas de vacantes para conseguir un mayor número de candidaturas motivadas al cambio.

A continuación, después de realizar el Análisis de Situación de la empresa, y haber descrito cuales son los puntos fuertes (*gain*) del Departamento de Recursos Humanos, los cuales impulsarán los objetivos marcados en el presente trabajo.

Debemos desarrollar un modelo de madurez de la empresa, para conocer en qué nivel de madurez nos encontramos, y hacia dónde queremos llegar.

Los puntos de dolor de la compañía:

- Tecnología.

1. Escaso uso de tecnología. Se introducen datos de manera manual. No existe una misma aplicación para todos los Departamentos.
  2. Se han desarrollado programas comunes. Algunos documentos están digitalizados. Implantación de programas innovadores.
  3. Integración de programas comunes. Renovación de softwares. Se planifican ámbitos de mejora. Los documentos están digitalizados en un porcentaje mayor.
  4. Implantación total de programas y softwares actualizados. Planificación y formación a trabajadores para el nuevo uso de programas.
  5. Los equipos y programas son nuevos e innovadores. El tiempo de los procesos se ha reducido notablemente. Los trabajadores están formados y sus funciones son más eficaces y rápidas.
- *Team building.*
    1. No existen eventos y/o reuniones entre compañeros de la empresa, ni en el horario de trabajo ni fuera de él. La mayoría de los trabajadores no se conocen entre sí.
    2. Se comienza a planificar eventos en los Departamentos. Se mejora la comunicación interna de los Departamentos.
    3. Se realizan anualmente eventos de Departamentos relevantes en la empresa, además de integrar a la empresa en su conjunto en un evento anual.

4. Se impulsan las actividades de *Team Building*. La comunicación mejora notoriamente entre los distintos Departamentos. Los eventos anuales, comienzan a ser trimestrales.
  5. Existen actividades de *Team Building* entre todos los departamentos de la empresa. La comunicación es plena, y esto favorece el rendimiento de los trabajadores.
- Procedimiento de retribución motivadora para carreras internas.
1. El procedimiento de retribución no es motivador. No existen estudios de los rangos salariales anuales ni las primas o bonificaciones en razón a resultados. No se estudian los rangos salariales. Estas circunstancias, crean mal entorno de trabajo entre compañeros y falta de motivación de los mismos.
  2. El proceso de retribución motivador comienza a plantearse en la empresa. Existe una retribución planificada entre trabajadores de la misma categoría y realizan las mismas funciones.
  3. El proceso comienza a planificarse. Se estudia la posibilidad de incluir en la retribución primas o conceptos salariales por resultados. No existe mal ambiente entre compañeros por este asunto, dado que todos los salarios están regulados.
  4. Los rangos salariales están clasificados adecuadamente. Se baraja la opción de planificar una retribución variable por experiencia y funciones. Se incluye en la retribución de los trabajadores de las líneas de producción, una variable basada en el desempeño de las competencias de los mismos, evaluaciones, objetivos de la empresa y resultados del proyecto concreto.
  5. El proceso de retribución, está planificado íntegramente para una mayor motivación de los trabajadores, en este momento, la empresa obtiene mejores resultados económicos en consecuencia de la motivación de sus empleados.

- Metodologías de entrevistas.
1. No existe procedimiento regulado para realizar entrevistas, cada técnico de reclutamiento y selección, las realiza de una manera diferente. Esta circunstancia, impide que exista un proceso determinado que identifique a la empresa de una determinada forma.
  2. El procedimiento está regulado, cada técnico conoce cómo debe realizar las entrevistas. Este proceso es simplificado y no permite conocer a los candidatos de una manera adecuada.

Esta circunstancia, dificulta el reclutamiento de candidatos aptos para las posiciones, dado que provoca que no se indague adecuadamente sobre los candidatos y sus competencias profesionales.

3. Comienzan a realizarse entrevistas más extensas que permitan conocer la motivación de los candidatos para las vacantes. Aunque aún no se ha desarrollado un tipo de entrevista donde se pueda observar las competencias de los candidatos y la idoneidad de este para las vacantes.
4. Existen las entrevistas por competencias, las cuales permiten a los técnicos de reclutamiento y selección, conocer verdaderamente las competencias profesionales que poseen los candidatos y si son realmente adecuadas para desempeñar las funciones exigidas para el puesto de trabajo.

Permite una valoración general y adecuada, y producirá que los futuros trabajadores encajen con la empresa, es decir con sus valores, cultura y necesidades.

5. El procedimiento de selección, está totalmente planificado. Cada técnico conoce la manera en que debe realizar los diferentes tipos de entrevistas y en qué orden.

Las entrevistas también se realizan en dinámicas, para conocer a los candidatos como actúan en grupo en posiciones que lo requieran, además de acortar el tiempo del proceso. Dicho procedimiento identifica a la marca empresarial.

- Flexibilidad y conciliación.

1. No existe un plan en la empresa, que recoja medidas para incrementar la flexibilidad del trabajador y en consecuencia la conciliación.

Existe malestar de los empleados con los gerentes de la empresa por no facilitarles una conciliación con su vida personal, esta circunstancia, provoca que exista rotación masiva de trabajadores en la empresa.

2. Se comienza a tratar el asunto para evitar la rotación de trabajadores. Se ofrece cierta flexibilidad a grupos de trabajadores que tengan determinadas condiciones personales y familiares, las cuales son estudiadas detenidamente, antes de ofrecer flexibilidad en los horarios.
3. Existe flexibilidad para los trabajadores, en ciertas horas puntuales y /o momentos que sean necesarios para estos. Se trata el asunto de teletrabajo, pero no está implantado en la empresa, únicamente, de manera concreta para posiciones que exijan este tipo de condición.
4. Se planifica de manera documentada el teletrabajo, que le permita al trabajador cierta flexibilidad, con determinadas condiciones y número de días establecidos.
5. El trabajador tiene total libertad por parte de la empresa, de poder elegir número de días y lugar de trabajo. Esta circunstancia permite al trabajador, organizarse con su trabajo de manera adecuada y mejorando, además, su conciliación personal y familiar.

El rendimiento en general de los trabajadores, aumenta al implantarse condiciones que les hagan disfrutar de su salario emocional.

- Falta de técnicos de Recursos Humanos especializados en el desarrollo y la captación de talento.
1. No existen técnicos de recursos humanos especialistas en reclutamiento y en desarrollo profesional. Esta situación, impide que los trabajadores puedan desarrollarse y que los candidatos, a su vez, sean valorados adecuadamente para la posición necesaria para la empresa.
  2. Se comienza a crear el departamento de Recursos Humanos, donde existe un técnico de reclutamiento y selección, especializado en la materia, el cual, puede valorar adecuadamente a los posibles candidatos para las posiciones requeridas por la línea.

No existe pensamiento de incrementar el número de técnicos, a pesar de que el técnico especializado en reclutamiento, tenga carga de trabajo y no le permita afrontar los procesos de selección con rapidez. Sigue sin existir un técnico especializado en el desarrollo profesional.

3. Se aumenta el número de técnicos para el ámbito del reclutamiento y selección. Los procesos están repartidos de manera equitativa y adecuada, esto permite reducir los tiempos dedicados al reclutamiento.

No existe ningún técnico especializado en la materia de desarrollo y talento. La empresa comienza a plantearse la incorporación de un perfil que sea especialista en ello.

4. La empresa incorpora al Departamento de Recursos Humanos, un técnico que sea especialista en la materia de desarrollo y talento. Las tareas en el Departamento, están repartidas y los trabajadores funcionan adecuadamente.
5. El resto de técnicos se forma en la materia de desarrollo y talento, para un mayor desarrollo profesional de estos y conseguir así que todo el equipo de Recursos



Humanos realice tareas diversas que permitan un mayor aumento de competencias profesionales, al conocer asuntos no relacionados con su especialidad concreta.

- Formaciones.

1. No existe un programa de formación, ni cursos independientes que permitan el desarrollo profesional del trabajador.

Esta circunstancia no es adecuada para los trabajadores que desean impulsar su carrera profesional, en diferentes ámbitos de conocimiento diferentes a su especialización, ni para empleados que quieran aumentar sus competencias profesionales. Crea frustración a los trabajadores y mejoran sus rendimientos.

2. Se realizan diversos cursos, dependiendo de las necesidades legales de la empresa. Se plantea la opción de realizar un programa de formación para aumentar las competencias de los trabajadores, para aumentar su conocimiento y en consecuencia aumentar sus rendimientos.
3. Existe un plan de formación, para determinados grupos de trabajadores que necesiten de manera urgente conocimiento para poder desempeñar de manera adecuada y eficaz sus labores diarias.

Esta circunstancia, erradica del trabajador el sentimiento de estar “perdido” realizando sus funciones.

4. Se estudia y desarrolla un plan formativo para todos los grupos de trabajadores de la empresa, tanto para que puedan trabajar de manera más adecuada, como para los que quieren mejorar sus competencias o conseguir promociones, y/o aumento de salario.

5. Los trabajadores de la empresa, se sienten motivados, al conocer que existen opciones de crecimiento profesional, salarial y jerárquico en la organización.

- Cultura y valores de la empresa.

1. La empresa no tiene unos valores y cultura que la identifique. No se plantea tomar la decisión de tenerla. Esta circunstancia retrocede el sentimiento de pertenencia e implicación de los trabajadores hacia la organización.
2. Existe una cultura y valores de la empresa, los cuales no son conocidos ni utilizados por los trabajadores de la misma. Desde la Dirección se presume de que existan, pero realmente nadie los conoce.

No existe una visión, ni misión ni unos valores corporativos.

3. Comienza a estudiarse la manera de describir la cultura de la empresa, para que los trabajadores puedan conocerla y así transmitirlo a terceras personas ajenas.
4. Se divulga la cultura y valores en la empresa, de manera que todos los trabajadores los conocen, pero aún no se encuentra recogida en ningún sitio.
5. Se planifica y recoge en los documentos oficiales de la empresa, en página web y redes sociales de la misma, para un mayor conocimiento de esto en el mercado y/o sector donde actúa la organización.

Después, de haber desarrollado los distintos niveles de madurez de los puntos de dolor de nuestra empresa, al realizar el Análisis de Situación, podemos observar, en qué nivel se encuentra cada uno de ellos y hasta cuál queremos llegar.

Así, podremos redactar el proyecto de intervención, con el fin de crear una marca empleadora atractiva para los más jóvenes del sector.

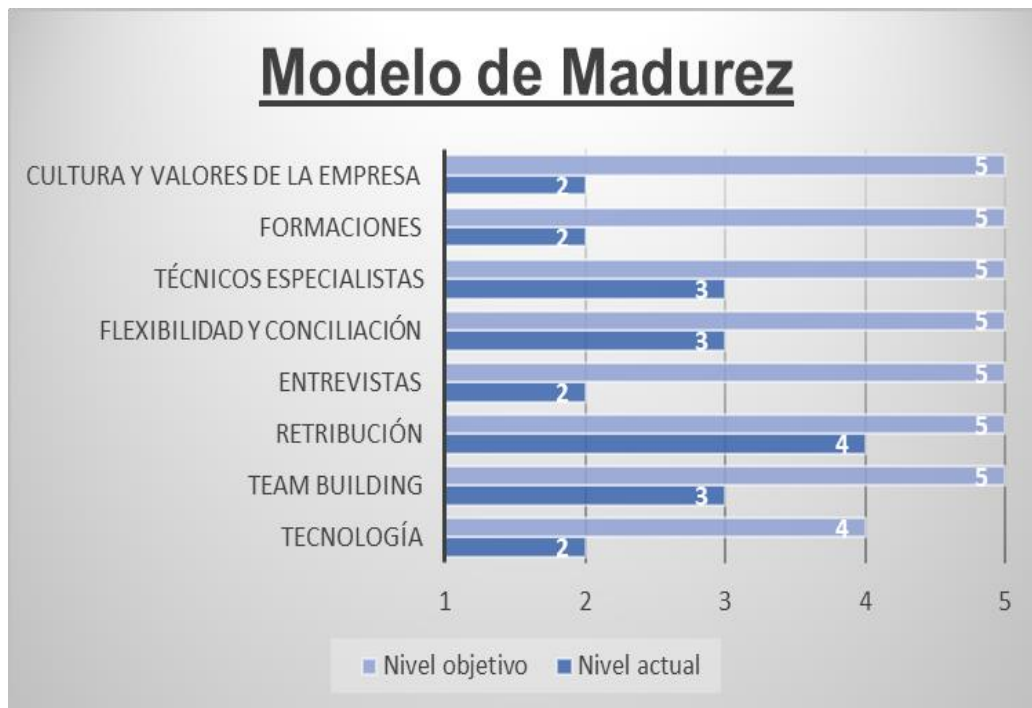


Figura 4: Gráfico sobre el Modelo de Madurez desarrollado (nuestro).

#### 4. PROYECTO DE INTERVENCIÓN EN LA EMPRESA.

---

##### 4.1. NATURALEZA Y FUNDAMENTOS DEL PROYECTO.

*“Un Proyecto de Intervención, es un trabajo vinculado a la práctica profesional en donde se diseñe un proyecto o programa de intervención (actuación) para mejorar o solucionar una problemática en un campo determinado.”* Laura Aguilar (SDAE).

En el presente documento, estamos plasmando un Proyecto de Intervención en un grupo de empresas constructoras, donde tienen una dificultad real, de retener talento joven, además de reclutar a este grupo de candidatos.

En el apartado anterior, hemos realizado un Análisis de situación (AS IS), donde hemos recogido los puntos fuertes del Departamento de Recursos Humanos y de la empresa en los aspectos que puede impulsar este tipo de reclutamiento, el cual es una problemática para dicho Departamento y para la organización.

A continuación, vamos a desarrollar un Proyecto de Intervención, tratando el problema mencionado y las diferentes medidas que se podrían implantar para solucionar o mejorar las dificultades y el cual podría ayudar a otras empresas en la misma situación.

Por ello, vamos a utilizar los Modelos de Madurez establecidos en el apartado de Análisis de Situación (AS IS), para que sean nuestra guía, al ser los objetivos que perseguimos para obtener un mejor rendimiento en el reclutamiento y selección de jóvenes talentos, y posteriormente nos centraremos más directamente, en medidas que la empresa puede tomar, de manera externa al Modelo de Madurez planteado, más orientadas a comenzar a crear una Marca Empleadora más atractiva para todo el mercado, donde actúa dicha empresa.

## **4.2. OBJETIVOS.**

### **4.2.1. Objetivo General.**

Desarrollar una marca empleadora atractiva para una empresa constructora, con el fin de captar y retener talento joven y potencial.

### **4.2.2. Objetivos Específicos.**

- Impulsar la Cultura y valores de la compañía.
- Mejorar y/o solucionar los puntos de dolor existentes.

## **4.3. DESTINATARIO.**

El destinatario es la empresa constructora, la cual hemos descrito en el apartado de Análisis de Situación (AS IS). Concretamente este análisis, esta realizado enfocando a la organización, desde los puntos que favorece o no, al Departamento de Recursos Humanos, para conseguir los objetivos marcados, entre ellos, crear una Marca Empleadora atractiva de dicha empresa.

## **4.4. MEDIDAS.**

Respecto a la tecnología, el cual es un asunto muy presente en la actualidad y que debería tener una prioridad significativa en las compañías, no solo para el reclutamiento y atracción

de candidatos potentes, sino también para la mejora del rendimiento de los trabajadores actuales de las empresas, dado que las nuevas tecnologías, si se saben utilizar de manera adecuada, pueden facilitar el trabajo diario de manera significativa por la rapidez y comodidad al realizar las tareas profesionales diarias.

En nuestro caso, la Tecnología en la empresa objeto del presente análisis, se encuentra en un nivel dos de madurez, donde se han desarrollado programas comunes y solo existe un porcentaje y menor de documentos digitalizados. Nuestro objetivo, como señalamos en el gráfico, es conseguir un nivel cuatro, es decir, que existan la mayoría de documentos digitalizados y donde existan programas y softwares comunes e innovadores.

Las medidas que proponemos son las siguientes:

- Implantación de programas y softwares actualizados, por ejemplo, el software SAP, dado que actualmente solo tenemos en la organización, META4. Así, tendremos una innovación que enriquecerá a la planificación de recursos en la empresa, dado que es mucho más funcional y personalizable que META4.

Además, es uno de los ERP (*Enterprise Resources Planning*) más utilizados en el mercado, y que continuamente sigue en auge y mejorando cada una de sus funcionalidades.

- Formación de los trabajadores de todos los Departamentos Corporativos, en los softwares implantados y en las nuevas tecnologías que adquiera la empresa. Así, la utilidad de ello será mejor y en consecuencia la empresa aumentará sus rendimientos de manera significativa.
- Digitalización de documentos. Para ello, se puede contratar personal interno que solamente se encargue de estas funciones, si no, la otra opción, es subcontratar una empresa externa que se dedique a ello.

Desde nuestro punto de vista, y dado la cantidad de documentos acumulados durante los últimos años, se debería en primer lugar, subcontratar una empresa especializada en ello y posterior a ello, contratar varias personas que se dediquen a esto de manera progresiva y diaria, pero sin la carga de documentación de muchos años hasta ahora.

- Renovación de equipos tecnológicos, por ejemplo, ordenadores, altavoces e incluso incorporar otro tipo de recursos atractivos para los procesos de selección, por ejemplo, crear una sala digitalmente atractiva, donde los candidatos entren y les impresione su interior y las herramientas utilizadas para desarrollar la entrevista.
- Respecto al Departamento de Recursos Humanos, implantar un software de ATS de reclutamiento para una mayor gestión de información de perfiles de candidatos. Ahorraría mucho tiempo a los reclutadores, que podrían invertir en reclutamiento de jóvenes talentos.
- Redes Sociales, actualmente casi todas las empresas con tamaños grandes, utilizan las redes para llegar a los jóvenes, como, por ejemplo, Instagram. A raíz de ello, la empresa puede enseñar los proyectos que realiza, los avances y datos relevantes de estos, y así crear una marca empleadora atractiva para los grupos más jóvenes del mercado profesional.

El siguiente punto débil, que vamos a tratar es el asunto del *Team Building* y actividades relacionadas. La empresa se encuentra en un nivel de madurez tres, el cual no consideramos realmente bajo, pero sí se podría subir hasta el nivel cinco con facilidad y dedicación, es decir realizar actividades entre los distintos compañeros y departamentos, para conseguir así un mejor ambiente de trabajo y una mayor comunicación entre todos.

Las medidas que proponemos es la planificación de actividades de *Team Building*, una cada trimestre, donde se estudie con anterioridad, que departamentos serían lo que participarían, que tipo de actividad sería la eficaz y posterior a ello, realizaría una encuesta a los trabajadores participantes, para conocer también su opinión sobre las actividades.

Encontramos también, que no existe un procedimiento de retribución motivadora para carreras internas dentro de la compañía, es decir, no hay ningún plan de promoción retributiva en la empresa, esta circunstancia, podría generar falta de motivación entre los trabajadores, dado que no conocen que deben hacer ni por cuanto tiempo, para poder obtener una subida salarial.

La empresa está situada en un nivel cuatro de madurez, y queremos llegar a un nivel cinco de madurez, donde este procedimiento, esté planificado de manera íntegra.

Por lo tanto, necesitamos una empresa externa o incluso un especialista en este tipo de proyectos, para poder llegar a conseguir disponer de un proceso retributivo atractivo tanto para los candidatos externos que se vayan o quieran incorporar a la empresa, como para los mismos trabajadores de la empresa tratada.

De esta manera, los empleados estarán motivados y al tener un plan de retribución, estudiada anualmente, nos ayudará a crear una marca empleadora atractiva, que se preocupa por sus trabajadores.

También se podría proponer como beneficio, seguros médicos como parte de la retribución flexible sin quitar de la nómina de los trabajadores, dado que actualmente los seguros que ofrece a la empresa, son pagados por los mismos empleados, restando la cuota mensual de las nóminas.

Otro punto débil que encontramos, son las metodologías de entrevistas que existen en la compañía, dado que son las mismas que la empresa tuvo en sus inicios, por tanto, nos encontramos en un nivel dos y queremos llegar a un nivel cinco, donde exista un nuevo procedimiento de reclutamiento y selección y, además, este, esté íntegramente planificado.

Por ello, consideramos que debería:

- Crear un procedimiento de selección sólido y definido para todos los técnicos de reclutamiento y selección que reclutan en la empresa. Así, crearemos una marca empleadora atractiva, igual para todos.
  
- Programar diferentes entrevistas para ser más atractivos frente a los competidores de mercado. Respecto al reclutamiento de jóvenes, se debería desarrollar otro tipo de entrevistas más dinámicas tanto para ser más atractivos para ellos, como para conocer más aspectos de los candidatos como por ejemplo sus aptitudes, conocimientos prácticos, etc.
  
- Realizar evaluaciones de desempeño o incluso cuestionarios psicológicos para posiciones de alto cargo, dado que, para un buen reclutamiento de talento joven, debemos tener en la empresa directivos y gerentes líderes, que puedan enseñar y formar a las nuevas generaciones, si no, el reclutamiento acabaría frustrado al desarrollarse sentimientos de frustración y falta de enriquecimiento.

Respecto a la flexibilidad y conciliación, nos encontramos en un nivel tres de madurez y debemos conseguir un nivel de madurez cinco, dado que actualmente, ofrecemos flexibilidad horaria, para ciertos colectivos al igual que el teletrabajo, para llegar al nivel máximo de madurez en este aspecto, debemos implantar el teletrabajo en la cultura de la empresa, para que los trabajadores tengan autonomía para planificarse y aumentar la conciliación con sus vidas personales y así el rendimiento será mucho mayor, por el incremento de sus salarios emocionales.

Otro de los puntos de dolor, es la inexistencia de un técnico de recursos humanos que esté especializado concretamente en el desarrollo de competencias profesionales y en la captación del talento.

Nos encontramos, que la empresa tiene un nivel tres de madurez, dado que existe un número de técnicos especializados en el reclutamiento y selección, lo cual permite repartir los procesos demandados de manera equitativa entre estos, evitando carga de trabajo excesiva.



Se plantea, incorporar un perfil especializado en la materia de desarrollo y talento, que ayude a potenciar el valor profesional de los trabajadores y la captación de perfiles demandados con talento, que permita incrementar el valor de la misma compañía.

Este nivel tres, queremos que se convierta en un nivel de madurez cinco, donde se incorpore como mínimo un técnico de recursos humanos con experiencia y formación en el tema.

Las medidas que se proponen:

- Incorporar un técnico de recursos humanos que esté especializado en esta materia y que pueda impulsarla y aplicarla dentro de la empresa, tanto para trabajadores internos como para futuros.
- Formar al todos o algunos de los técnicos especializados en reclutamiento y selección, tanto para un mayor reparto de trabajo, como para sus crecimientos profesionales en otras áreas de recursos humanos.

Respecto a las formaciones en la empresa, el nivel de madurez es un dos, dado que, en la empresa, se realizan formaciones dependiendo de las exigencias legales del momento, por ejemplo, al tratarse de una empresa constructora, es necesario los cursos de Prevención de Riesgos Laborales, anteriormente a acudir a la obra.

Actualmente, se está planteando crear un programa de formación para que los trabajadores conozcan que tipo de cursos deben realizar para aumentar sus competencias profesionales e incluso promocionar dentro de la compañía.

Por ello, como medida, planteamos dos:

- Creación de un Programa de Formación para los trabajadores, indicando las formas de progresar en la compañía y/o los diferentes caminos que pueden recorrer dentro de la empresa, si se siguen los pasos programados.
- Desarrollar una aplicación y/o web, propia de la empresa, que tenga como función ser una vía de formación habitual para los trabajadores, donde los administradores sean los técnicos de recursos humanos, los cuales estudien las posibilidades de crecimiento que existen y las competencias profesionales que sean necesarias desarrollar y mejorar para un mejor futuro de la empresa.

Estas medidas, crearían una relación muy satisfactoria y enriquecedora, tanto para la empresa, como para los mismos trabajadores, dado que los empleados, se sentirían más satisfechos profesionalmente y la empresa, se beneficiaría del aumento de los rendimientos y la motivación de estos.

Además, el desarrollo de una aplicación o web propia de la empresa, sería una inversión económica relevante pero que, a largo plazo, se recuperaría de manera notoria, al no tener que contratar en su mayoría, formaciones externas.

La Cultura y Valores de la empresa, están en un nivel dos de madurez, al presumirse dentro de la compañía, pero nadie conocerlos verdaderamente, ni interna ni externamente.

Realmente, son mensajes proclamados, pero como tal no existen valores identificados, un ejemplo de ello es los valores mostrados en las memorias anuales o en los discursos de los cargos importantes en los eventos de la compañía, pero en realidad, no están aterrizados ni la visión, ni la misión ni los valores.

La misión es lo que queremos hacer, y en la compañía, solo está desarrollada en ciertos ámbitos y proyectos, sin la misión, no podemos generar estrategias para poder conseguirlo (visión) y, en consecuencia, no podemos generar una cultura de empresa.

Queremos, llegar al nivel cinco de madurez, donde la Cultura y Valores de la empresa, estén recogidos en documentos oficiales de la empresa o en lugares que la representan, tanto para el conocimiento de los mismos trabajadores como de las personas externas a esta.

Esta situación, beneficiaría a la empresa para impulsar su Marca Empleadora, dado que los mismos trabajadores, serían los que divulgarían estos valores y los candidatos barajarían la opción de trabajar en la empresa. Es decir, crear una cultura que atraiga a personas externas de la compañía, creando así, un deseo de trabajar en la empresa, solo por la cultura.

La medida que implantaríamos, sería el estudio de los directivos y propietarios de la empresa, incluso de trabajadores con más de quince años de antigüedad en la compañía, para conocer los orígenes y los valores no proclamados de esta.

El siguiente paso, sería confeccionar una cultura y valores de la compañía para su posterior divulgación, tanto dentro de la empresa, como fuera de esta.

Finalmente, consideramos, que, a parte de desarrollar el Proyecto de Intervención y sus medidas en consecuencia de los puntos de dolor de la empresa, para así mejorarlos, también creemos que podemos intervenir en la empresa con otros tipos de actos, que ayuden a la creación de la marca empleadora atractiva, la cual estamos persiguiendo, desde el comienzo del presente trabajo, entre ellas:

- Realizar un *benchmark*, para evaluar a la empresa respecto a las organizaciones líderes en el mercado. Desde nuestra opinión, observamos que sería necesario para conocer el mercado, y que es lo que nos diferencia de otras empresas competidoras. Además, creemos que debería realizarse por empresas dedicadas al *Benchmarking*, por ser su especialización y tratar el asunto de manera mucho más objetiva.
- Crear publicaciones más atractivas, las cuales sean sonadas en la sociedad y/o en el mercado actual, donde la empresa actúa.

- Identificar las empresas *target*, es decir conocer el público al que queremos impresionar, basándonos en estrategias de marketing similares a empresas del mismo sector y características que la nuestra.

Esta medida, podría mejorar el proceso de selección, identificando que ofrecen las otras compañías a los candidatos más jóvenes, para conocer así la manera de atraerlos y/o que nuestra empresa le parezca atractiva.

- Reclutar a los jóvenes talentos, de manera diferente a los procesos de selección de candidatos seniors. Por ejemplo, proponer y divulgar una posición a través de *Twitch* e incluso redes como *TikTok*, para una mayor difusión entre las distintas generaciones.
- Crear un programa para mejorar el *Employee Experience*, dado que los mejores difusores de la marca empleadora son los trabajadores de la empresa.
- Eventos cada tres meses, de los trabajadores más jóvenes de la compañía y los recién graduados. Se podrían impulsar actividades de *Team Building*, para que exista un núcleo fuerte de nuevas generaciones, que sientan que están motivados y que pueden ayudarse y comprenderse entre todos.

Actualmente existe un evento anual de jóvenes, pero se basa en la formación durante toda la jornada, y realmente esto no propicia a que los diferentes trabajadores de diferentes departamentos y áreas, se sientan unidos en un futuro.

- Acudir a reuniones y jornadas con centros educativos, para promocionar la empresa y que nuestras vacantes sean una opción para los recién graduados, tanto de las universidades como los estudiantes de Formaciones Profesionales.
- Para los ingenieros, se podría fomentar un programa de verano, donde se planifique una rotación y flexibilidad entre las distintas áreas y departamentos del negocio, para que puedan conocer verdaderamente, hacia donde quieren enfocar su carrera profesional.

Dado, que cuando terminas los estudios, muy pocas personas, conocen a que quieren dedicarse en su vida o que tipo de profesional, le gustaría ser. Si nuestra empresa, desarrollara un programa con flexibilidad, rotación y de manera remunerada en verano, los jóvenes optarían por este, simplemente por mera curiosidad.

- Realizar una encuesta de clima anual, que sea estudiada detenidamente para realizar un seguimiento de los trabajadores. Así evitaremos la pérdida de talento en la compañía y las opiniones constructivas de los empleados sobre situaciones o aspectos de la empresa, que tal vez, el departamento de recursos humanos, no logra apreciar y es necesario mejorar.

#### **4.5. RECURSOS.**

Con la finalidad de costear los gastos de la puesta en marcha del futuro Proyecto de Implantación, se pretende utilizar los recursos tanto materiales como financieros, de la empresa objeto.

El presupuesto, se realizará en el Proyecto de Implantación, el cual será aprobado por los responsables competentes y finalmente por el Departamento de Tesorería de la empresa.

#### **4.6. CRONOGRAMA.**

Aunque el presente trabajo, no es un Proyecto de Implantación, sino de Intervención, vamos a planificar un cronograma resumido, que permita conocer la viabilidad de las medidas que hemos desarrollado anteriormente, únicamente las enfocadas en los puntos de dolor, dado que consideramos que son las más importantes y urgentes.

Medidas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Softwares												
Formación en Softwares												
Digitalizar documentos												
Renovación de equipos												
Redes Sociales												
Actividades de Team Building												
Beneficios económicos												
Programar Proceso de Selección												
Renovar tipos de entrevistas												
Implantar evaluaciones/test												
Teletrabajo												
Incorporar técnico especialista												
Formación de técnicos de selección												
Crear Programa de Formación												
Desarrollar App												
Desarrollar Cultura de empresa												

Figura 5: Cronograma de medidas para cubrir los puntos de dolor de la empresa objeto. (nuestro).

**4.7. EVALUACIÓN.**

Las evaluaciones son una parte imprescindible en los proyectos, dado que sirve para conocer si realmente se ha cumplido el propósito marcado.

También, podemos saber los errores que han sido cometidos en la redacción de los proyectos, para su subsanación, de manera anterior a su posible y futura implantación.

Debemos realizar a largo plazo, una evaluación cuando este proyecto haya servido para desarrollar e implantar un Proyecto de Implantación basado en el presente Proyecto de Intervención.

Por ello, para conocer si con las medidas hemos conseguido avanzar con la Marca Empleadora, el Departamento de Recursos Humanos, registrará los datos de todos los procesos de Selección para conocer, en cuanto tiempo han sido cubiertas las distintas posiciones vacantes.

Respecto, a las vacantes *junior*, se realizará un análisis y posterior informe, sobre el método de reclutamiento, los candidatos que han aplicado y los posibles tiempos que se han necesitado.

Así, podremos conocer las dificultades que siguen surgiendo en el proceso de Reclutamiento y Selección.

Cada tres meses, se recopilará dicha información y se pondrá en común entre todos los Técnicos de Selección del Departamento, para que todos conozcan la situación de los diferentes procesos y las dificultades que siguen encontrando.

Otra de las evaluaciones que proponemos, es realizar una encuesta en cada Feria de Empleo, anteriormente a realizar las intervenciones, para conocer si los más jóvenes del sector conocen la empresa y sus características, así observaremos si los recursos empleados para desarrollar una Marca Empleadora Atractiva, ha sido fructífero en la generación más complicada del mercado laboral.

Por otra parte, pretendemos realizar junto a la encuesta de clima anual, una serie de cuestiones en referencia a los cambios que observan los trabajadores de la empresa, respecto a años anteriores, además de añadir una cuestión abierta, que permita a los empleados, sugerir cambios y mejoras, que puedan realizarse por el Departamento de Recursos Humanos.

## 5. CONCLUSIÓN.

---

En el presente Trabajo Fin de Máster, hemos tratado como puntos principales, el origen, el concepto y la teoría del *Employer Branding*, junto a la metodología del trabajo, la cual consiste en un Proyecto de Intervención para una empresa constructora.

Para realizar dicho Proyecto de Intervención, hemos tenido que realizar un Análisis de Situación de la empresa (AS IS), objeto del presente proyecto, para conocer cuales son los puntos fuertes y los puntos de dolor de dicha compañía.

Posteriormente, hemos desarrollado diferentes Modelos de Madurez, que nos han permitido conocer en que nivel de madurez, se encuentran los puntos de dolor de la empresa y a qué nivel nos gustaría llegar, para poder mejorar la situación actual, respecto al reclutamiento de talento joven.

Dichos Modelos de Madurez, nos han permitido crear un Proyecto de Intervención, con múltiples medidas para mejorar los puntos de dolor de la empresa y, en consecuencia, cubrir las necesidades existentes en esta, para desarrollar una Marca Empleadora atractiva.

Consideramos que el proyecto planteado, hemos cumplido con los objetivos principales marcados, en la justificación del presente documento.

Es un trabajo relevante, dado que hemos podido detectar las dificultades de la empresa objeto del presente proyecto, para poder plantear una intervención ajustada a las circunstancias actuales. Además de tomar las medidas oportunas para mejorar la Marca Empleadora de la empresa y, en consecuencia, su proceso de reclutamiento y captación de talento.

Este estudio planteado, no sirve únicamente para la empresa intervenida, sino también para otras organizaciones con características similares.

Es cierto que, para una aplicación práctica, se debe desarrollar un Proyecto de Implantación, que permita conocer si verdaderamente es efectivo para dicha empresa.



## 6. REFERENCIAS.

---

- Aguilar, Laura. Como realizar un Proyecto de Intervención, *Servicio de Orientación y Atención al Estudiante (SOAE)*, Universidad de Huelva.
- Ambler, Tim and Barrow, Simon (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 4 (3 December), (pp. 185-2006).
- Backaus, Kristin and Tikoo, Surinder (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. Vol. 9, (pp. 501-517).
- Covey, Stephen (1989), Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, *Paidós*.
- Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói*, (31), 126.
- Dávila, Alex (2017), ¿Qué es el Employer Branding y como beneficia a tu marca? Disponible en: [¿Qué es el employer branding y cómo beneficia a tu marca? \(marketeroslatam.com\)](http://www.marketeroslatam.com).
- de la Garza Carranza, M. T., Soria, E. G., & Aguilar, C. G. (2018). El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millennials. *Ciencia y Sociedad*, 43(2), 51-65.
- Deloitte (2023), “Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos”. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>.
- Dutton, J.E, Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994), Organizational images and member identification, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, (pp. 239-263).
- Fernández-Lores, S, Avelló M, Gavilán, D, y Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC*. Nº 10 Vol. 10. Segundo semestre 2014. (pp. 32-51).

- Figurska, Irena and Matuska, Ewa (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Strategy en *Human Resources Management and Ergonomics* Vol. 7. (pp. 35-51).
- Iberdrola (2023), "Employer branding", una técnica clave para la captación y la retención de talento. Disponible en: [¿Qué es el Employer Branding? | Estrategia y Ejemplos - Iberdrola](#).
- Jiménez, Alfonso (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión en *Capital Humano*, (pp. 84-91). N° 302.
- Pérez-Mergarejo, E., Pérez-Vergara, I., & Rodríguez-Ruiz, Y. (2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 184-198.
- Randstad (2022), "Informe de Tendencias de RRHH 2023". Disponible en: <https://www.randstadresearch.es/informe-de-tendencias-rrhh-2023/>.
- Ruiz, Y. R., Mergarejo, E. P., & Martínez, R. M. (2012). Modelo de madurez de ergonomía para empresas (MMEE). *El hombre y la máquina*, (40), 22-30.
- Scheneider, L. (2003), What is branding and how is it important to your marketing strategy?. Available at: <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm>.
- Stamler, S. (1999), Companies are developing brand messages as a way to inspire loyalty among employees, *New York Times*, July, Vol.5, (pp.5).
- Sullivan, S. (1999), The changing nature of careers: "a review and research agenda", *Journal of Management*, Vol. 25, (pp. 457-475).