



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

## MODELO PARA LA ATRACCIÓN DE TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Para obtener el Título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación  
Opción en Comunicación Organizacional

Presenta: Lesly Jocelyn Rodríguez Pompa

Directora de Tesis

Maestra: Adriana Reynaga Morales

Ciudad Universitaria 2011





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*Siempre traté de soñar con este día, de gozar y saborearlo...y pensar que ya está hecho. Hablarlo, escribirlo, volverlo mi pasado, mi presente y futuro. Por ello, quiero dirigir unas palabras a quienes me brindaron su completo apoyo durante tan importante etapa y a todas las personas que han sido mi compañía, mi inspiración, mi todo.*

## ***Agradecimientos***

*A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales por cobijarme y enriquecer mi formación profesional.*

*A mi asesora Adriana, mil gracias por tu compromiso con este trabajo, pero sobre todo por compartir tu talento y pasión.*

*A mí jurado por sus comentarios y aportaciones que dieron mayor soporte y fuerza a mi tesis.*

## ***Dedicatorias***

*Mis padres, Sonia y Rubén este logro es suyo, es el resultado de su entrega amorosa, de todas las veces que han sido protectores de mis miedos. Gracias por la mano dura cuando lo he necesitado y de cada momento en el que se han desvivido por mi felicidad. Los amo con toda el alma, con toda la vida.*

*Michelle, hermana del alma, a veces mi dolor de cabeza pero también una bella razón para sonreír y saber que nunca estoy sola. No podría imaginar la vida sin el toque de alegría que pones en ella.*

*Cissy, mi hermanita, me regalas día con día esa chispa llena de ternura, mi principal motivo para trabajar duro y ser para ti un buen ejemplo.*

*Mi ángel piel canela: Papá Rubén, me enseñaste el significado de la constancia, de lo que es aferrarse a la vida. El bello recuerdo de ti siempre me acompaña y lo hará... hasta que nos volvamos a encontrar.*

*Maris, la siempre consentidora, la palabra fortaleza hecha mujer. Siempre interesada y preocupada por nuestros logros. Aquí te dedico uno de ellos.*

*Tantas posibilidades, tanto divagar, y de pronto... ahí estabas Fernando, con tu cariño, con todo lo que me das sin saber siquiera que tenías. Por compartir conmigo tus alas, tus vuelos...mientras duren.*

*A los amigos por nunca faltar... Carmen: mi pepe grillo, consejera, protectora, amiga desde ya hace tanto tiempo. Recuerda que nada valgo y nada tengo si no tengo lo mejor: tu magnífica amistad.*

*Miriam: cómplice, confidente, mi mano derecha, siempre dispuesta a escuchar mis dramas, los chistes, todas esas cosas que nos han hecho pasar de las risas al llanto. Te adoro.*

*Daniela: la prima pero sobre todo la amiga, la de las coincidencias que unen y han creado un lazo maravilloso, siempre buscándome y tendiéndome la mano, demostrándome tu cariño de mil y un maneras.*

*Bianca: la diversión andando, cada fiesta, fondo y tiempo compartido que hizo de la carga de trabajo un momento mucho más llevadero junto a ti.*

*Por supuesto a las Hip Hip Hostess: Bere, Anaid, Karina, Aniram, Paola y Marisol siempre el mejor equipo, siempre cruzando las fortalezas de cada una con mis debilidades y las amenazas con la oportunidad que me han dado de ser su amiga. Le ponen un sabor inigualable a la vidurria. Son una chulada.*

*Quienes en algún momento me han ofrecido su cariño y apoyo, al resto de mi familia, amigos, compañeros y demás testigos de mis pasos.*

*A todos por hacer del infinito laberinto de las causas y los efectos algo increíblemente bello.*

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	Pág. 6
<b>CAPÍTULO 1. De la Administración del Personal a la Gestión del Talento</b> .....	Pág. 9
1.1 ¿Qué son los recursos humanos?.....	Pág. 9
1.2 El enfoque sobre los recursos humanos a través del tiempo.....	Pág. 11
1.3 La Administración de los Recursos Humanos.....	Pág. 13
1.4 La Administración de los Recursos Humanos como Proceso.....	Pág. 15
1.5 Era de la información: de la Administración de los Recursos Humanos a la Gestión de Talento.....	Pág. 19
1.6 El Talento Humano.....	Pág. 22
1.7 El talento y la organización: Capital Intelectual.....	Pág. 25
1.8 Gestión del Talento.....	Pág. 28
1.9 Gestión de Talento y Comunicación.....	Pág. 36
<b>CAPÍTULO 2: Comunicación Organizacional para la Atracción de Talento</b> .....	Pág. 39
2.1 El talento y su atracción. Un enfoque contingente.....	Pág. 40
2.1.1 Principales factores que afectan a las organizaciones.....	Pág. 44
2.2 Los públicos de la organización.....	Pág. 51
2.2.1 Clasificación de los <i>stakeholders</i> .....	Pág. 54
2.2.2 El talento como público clave de la organización .....	Pág. 58
2.3 De la relación bilateral talento-organización a la comunicación bilateral.....	Pág. 60
2.3.1 Modelos de comunicación bilateral o bidireccional de James E. Grunig.....	Pág. 62
2.4 Funciones de comunicación para la atracción de talento.....	Pág. 64

<b>CAPÍTULO 3: Modelo para la Atracción de Talento</b> .....	Pág. 69
3.1 <i>Employer Branding</i> : la organización como empleadora.....	Pág. 70
3.1.1 La identidad y la imagen corporativas: Bases para la atracción del talento.....	Pág. 70
3.1.2 Definición del <i>Employer Branding</i> .....	Pág. 73
3.1.3 Beneficios del <i>Employer Branding</i> .....	Pág. 75
3.2 Construcción de un Modelo para la Atracción de Talento.....	Pág. 77
3.2.1 Análisis de la percepción que tienen los stakeholders de la organización como empleadora ( <i>Employer Branding</i> ).....	Pág. 78
3.2.2 <i>Employee Value Proposition</i> : Propuesta de valor para el empleado.....	Pág. 87
3.2.3 Definición del Plan de Comunicación para la Atracción de Talento.....	Pág. 97
3.2.4 Evaluación del Modelo para la Atracción de Talento.....	Pág. 101
<b>CAPÍTULO 4: Los socios de Starbucks</b> .....	Pág. 105
4.1 Breve recorrido por la historia de Starbucks.....	Pág. 106
4.2 Declaración de misión y principios de Starbucks.....	Pág. 107
4.3 Análisis de la percepción que tienen los socios de Starbucks como empleadora.....	Pág. 112
4.4 La Propuesta de Valor de Starbucks para con sus socios.....	Pág. 116
4.5 Las acciones de comunicación de Starbucks para la atracción de talento.....	Pág. 126
4.6 La experiencia Starbucks.....	Pág. 133
<b>CONCLUSIONES</b> .....	Pág. 136
<b>ANEXOS</b> .....	Pág. 140
<b>FUENTES DE CONSULTA</b> .....	Pág. 150

# INTRODUCCIÓN

*“El cántaro clama por llevar agua, y una persona clama por un trabajo que sea real”*

*Marge Piercy*

Las organizaciones cuentan con un factor importante para su desarrollo: los recursos humanos, la parte viva y dinámica de cualquier organización; su importancia radica no solamente en ser la fuerza de trabajo, sino en las relaciones, actitudes, capacidades y comportamientos que favorecen el funcionamiento de la organización y a alcanzar los objetivos planteados y lograr el éxito de manera general.

El principal motivo de interés para tomar el tema y desarrollarlo en la presente tesis se basa en los cambios que enfrentan las organizaciones en un contexto globalizado y cómo han dado paso al surgimiento de formas innovadoras para el desarrollo organizacional, forjando nuevos vínculos entre la organización y el mercado laboral. Hoy las personas se han convertido en factor de ventaja competitiva entre organizaciones, lo cual ha implicado mejores prácticas en términos de empleabilidad y estrategias de comunicación dirigidas a un público clave como lo son los trabajadores.

Uno de los primeros cambios que surgieron ante un ambiente competitivo fue el paso de la Administración de los Recursos Humanos a la Gestión del Talento. A las organizaciones ya no les bastaba con obtener, desarrollar, conservar y evaluar a los recursos humanos de los cuales disponía; a partir de 1990 con la llamada Era de la Información se inició un reconocimiento por las personas, quienes dejaron de ser recursos y se convirtieron en humanos proactivos e inteligentes, en el talento de cualquier organización y con ello en un stakeholder: un público clave que incide en las decisiones y acciones organizacionales.

Las organizaciones comenzaron a ver la posibilidad de convertirse en lugares solicitados y deseados por el mercado laboral, a diferenciarse de la competencia mediante su talento. Por su lado, el talento también inició a tener motivos para ser atraída, retenida y generar un compromiso con el lugar de trabajo. Debido a estos cambios, hoy podemos identificar

diversas empresas como buenas empleadoras, rankings de organizaciones calificadas como: excelentes lugares para laborar.

Por tal razón, el presente trabajo de investigación retoma los elementos anteriores para presentar un Modelo para la Atracción de Talento, basado en el papel estratégico de la comunicación organizacional para hacer de una organización un polo de atracción para el mercado laboral a partir de la necesidad que éstas tienen por integrar nuevo talento, y a su vez, agregar valor competitivo a partir del paso de la Administración de Recursos Humanos a una Gestión del Talento.

La pregunta guía consiste en indagar cuáles son los elementos que permiten a las organizaciones poder planificar de manera estratégica la comunicación para la atracción de talento. Dicha identificación se expone en dos fases, la primera es abarcada de forma teórica y como justificación sobre la pertinencia de un Modelo para la Atracción de Talento en las organizaciones, un segundo momento presenta un estudio de caso en donde han sido identificados los factores que pueden ayudar a una organización a posicionarse como buena empleadora y ser atractiva en el mercado laboral.

El primer capítulo titulado De la Administración del Personal a la Gestión del Talento describe el marco conceptual sobre los recursos humanos; parte de la definición de las personas dentro de una organización, posteriormente su papel dentro de un proceso administrativo en dónde el entorno jugó un papel importante, así como la estructura, cultura y ambiente organizacional para que hacia la década de los 90's hubiera una transformación en la relación de una empresa con sus empleados. Con este nuevo proceso llamado Gestión de Talento se insertó otro: el comunicativo como eje estratégico para la atracción compromiso y credibilidad de la organización con su talento.

En el segundo capítulo nombrado Comunicación Organizacional para la Atracción de Talento se localiza el marco teórico para la atracción del talento y el papel que en él juega la comunicación organizacional a partir de la Teoría Contingente, la respuesta de las organizaciones a fuerzas del entorno en determinada situación como lo fue incluir a los

trabajadores como público clave de la organización, y el entendimiento de una relación bilateral talento-organización así como su traducción a una comunicación bilateral para la determinación de ciertas funciones de comunicación para lograr ser atractivas.

Posteriormente se desarrollan los elementos metodológicos, se definen y explican los componentes del Modelo para la Atracción de Talento, mismo nombre que lleva el capítulo tres. El punto de partida es la definición del *Employer Branding*, en dónde se conjunta la Gestión de Talento y el papel estratégico de la comunicación para la atracción de talento, sus beneficios permitieron la elaboración de un modelo compuesto por el análisis de la percepción y la imagen de una organización como buena empleadora, la propuesta de valor ofrecida en términos de empleabilidad, la elaboración del plan de comunicación atractivo seguido de la evaluación del modelo en su conjunto.

Finalmente, Los socios de Starbucks nombre del cuarto capítulo encierran el desarrollo del estudio de caso sobre la empresa líder a nivel mundial de café e identificada visualmente por su sirena de color verde. Llegada a México en 2002 y después de nueve años en nuestro país hoy cuenta con con 314 cafeterías distribuidas en las principales ciudades de la República Mexicana y una plantilla de más de 3000 socios (conocidos comúnmente como empleados) Starbucks ha sido reconocida por quinto año consecutivo por el Instituto Great Place to Work como una de las 100 mejores empresas para trabajar.

Este trabajo de investigación se planteó con el objetivo de comprobar la existencia y funcionalidad de elementos que sirvieran para conformar un modelo para la atracción de talento en las organizaciones y sus efectos en el posicionamiento de una empresa como buena empleadora.

# CAPÍTULO 1: De la Administración del Personal a la Gestión del Talento

## 1.1 ¿Qué son los recursos humanos?

*“Usted puede obtener capital y construir edificios, pero para construir un negocio se requieren personas”* Thomas J. Watson, Fundador de IBM

La importancia de la administración de los recursos humanos radica en las actividades que ésta encierra para dirigir a las personas hacia el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales dando origen a una interacción entre personas y organizaciones. Los cambios en el entorno social, político, económico y tecnológico han impactado en las prácticas dirigidas al personal de las organizaciones; pasando de una administración de los recursos humanos a una gestión y desarrollo del talento.

Existe una estrecha relación entre las personas y la organización: las primeras aportan su trabajo, conocimientos, habilidades y desempeño para el cumplimiento de la misión organizacional, mientras que la organización permite a los individuos alcanzar sus objetivos personales e individuales. No existe organización sin personas, ni personas que vivan fuera de organizaciones, cualquiera que sea la naturaleza de éstas.

Para comprender el papel clave y estratégico de las personas en la organización es importante definir ésta última como “... una empresa social a través de la cual se reúnen los recursos diversos para lograr determinados objetivos [...] Los recursos son los medios con los que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos...”<sup>1</sup>

Los recursos organizacionales se clasifican en cinco grupos:

- Recursos físicos y materiales: se definen como los medios con los que cuenta la organización para realizar sus operaciones básicas, integran desde el lugar físico,

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato. *Administración de los recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, México, McGraw Hill. p. 94.

papelería, tecnología, entre otros recursos utilizados para la producción de bienes y servicios.

- Recursos financieros: medios para la inversión en la organización, se puede traducir a términos monetarios, créditos, financiamiento, utilidades, en sí, el valor adquisitivo del cual es poseedor la organización para poder cumplir sus objetivos.
- Recursos humanos: son las personas que compone la organización, representan un recurso productivo, vivo y dinámico ya que aportan su trabajo, conocimientos, habilidades y actitudes, tienen la capacidad de incrementar y disminuir las fortalezas y debilidades.
- Recursos mercadológicos: también llamados recursos comerciales, hacen referencia a aspectos relacionados con consumidores o clientes para los cuales es necesario realizar estudios de mercado, fijar precios, distribución; representan en ocasiones la razón de ser de la organización.
- Recursos administrativos: basados en las actividades de planeación, dirección y control de la organización y sus recursos.

#### Clasificación de los recursos organizacionales<sup>2</sup>

Recursos	Contenido principal
Materiales o físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificios y terrenos</li> <li>• Máquinas</li> <li>• Equipamientos e Instalaciones</li> <li>• Materias primas</li> <li>• Materiales</li> <li>• Tecnología de producción</li> </ul>
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital</li> <li>• Flujo financiero</li> <li>• Crédito, préstamos, financiamiento</li> </ul>

Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Supervisores</li> <li>• Empleados</li> <li>• Obreros</li> <li>• Técnicos</li> </ul>
Mercadológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de clientes, consumidores o usuarios</li> </ul>
Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul>

<sup>2</sup> Fragmento de la figura titulada: Clasificación de los recursos organizacionales, de Idalberto Chiavenato. Op cit. p. 95.

Todos los recursos descritos son de vital importancia para el funcionamiento de cualquier organización; sin embargo, los recursos humanos tienen una mayor incidencia en el éxito organizacional; se caracterizan por:

- A diferencia de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, los recursos humanos no son propiedad de la organización.
- Las personas realizan actividades de forma voluntaria
- Su comportamiento en la organización expresa sus habilidades, experiencia y conocimientos.
- Pueden ser mejorados mediante la capacitación y el desarrollo

## **1.2 El enfoque sobre los recursos humanos a través del tiempo**

La función de los recursos humanos orienta y canaliza las actividades generadas entre ellos y la organización, dotándola de una capacidad laboral, la cual ha de dirigirse y administrarse para el cumplimiento de las estrategias y objetivos organizacionales. Sin embargo, los recursos humanos y su administración han vivido diversas etapas de transición a lo largo del tiempo:

- **Era de la industria clásica**

Comprende el periodo posterior a la Revolución Industrial y hasta 1950, las organizaciones se caracterizaron por una estructura piramidal y centralizada en donde las decisiones únicamente eran tomadas por la dirección. Las relaciones entre empleado y empleador se denominó: relación industrial, la cual estaba basada en el establecimiento de reglas y estándares de comportamiento.

La Revolución Industrial introdujo métodos y técnicas para la producción febril, cambiando radicalmente los procesos de producción industrial, las personas comenzaron a ser un recurso de producción estático, una extensión de las máquinas, proveían a la organización de mano de obra. Tal enfoque originó un clima organizacional orientado a mantenimiento del status quo y un ambiente estático y previsible donde la preocupación imperante fue la eficiencia en la producción, la división del trabajo y su especialización, automatización y producción en masa.

Douglas McGregor distinguió ésta concepción tradicional de la administración como la Teoría X en donde el salario era el único incentivo del individuo, sus emociones fueron calificadas de irracionales y debían de suprimirse, el hombre, perezoso por naturaleza, no tenía autocontrol ni autodisciplina.

- **Era de la industrialización neoclásica**

Abarca de la década de 1950 hasta 1990, una época en donde los cambios, marcados por el fin de la Segunda Guerra Mundial, comenzaron a presentarse con mayor rapidez; las organizaciones tuvieron que adaptarse al entorno pasando de la centralización a una estructura matricial con énfasis en la departamentalización basada en los productos y servicios ofrecidos. Las transacciones comerciales se volvieron complejas al pasar de lo local a lo regional y posteriormente a un nivel internacional, modificando la cultura de las organizaciones, la cual paso de lo rígido al énfasis en la adaptación e innovación. Surge la Administración de los Recursos Humanos (ARH), como una respuesta de la organización hacia la complejidad de las actividades y funciones de los recursos humanos.

### 1.3 La Administración de los Recursos Humanos

La Administración de los Recursos Humanos es definida como:

“Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar.”<sup>3</sup>

“Es el patrón de despliegues y actividades de recursos humanos que permiten a una organización lograr sus objetivos estratégicos.”<sup>4</sup>

“...consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas—que en ella colaboran—logara sus objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.”<sup>5</sup>

Las diversas definiciones sobre la ARH coinciden en la relación individuo-organización y en los costos y beneficios de cada uno para el cumplimiento de sus objetivos. A partir de ésta interacción nacen dos enfoques de las personas en la organización:

- a. Las personas como personas: engloba la personalidad, aspiraciones, valores y creencias de una persona, así como su proyecto de vida, sus necesidades sociales y motivaciones.
- b. Las personas como recursos: representa las actividades que una persona realiza para una organización, las cuales están dotadas de habilidades, capacidades y conocimientos para su buen cumplimiento.

---

<sup>3</sup> Byars y Rue por Joaquín Rodríguez Valencia. *Administración moderna de personal*, México, International Thomson, 2007, séptima edición. p. 5.

<sup>4</sup> George Bohlander, Scott Snell. *Administración de recursos humanos*, México, Cengage learning, 200. p. 50.

<sup>5</sup> Idalberto Chiavenato. Ob cit. p. 122.

Las personas como recurso aportan una fuerza de trabajo, la persona como persona posee recursos de interés para la organización, por ende deben y son susceptibles a ser administrados. A partir de ambos enfoques, la ARH se plantea tres objetivos básicos<sup>6</sup>:

- ✓ Eficiencia económica: la ARH permite el cumplimiento óptimo de los programas de rendimiento para el material (recursos físicos y financieros) de una organización, busca lograr la eficiencia, incluyendo la calidad y resultados aportados por las personas en los procesos, expresada en términos de eficacia.
- ✓ Eficiencia social: relación y compromiso que guarda la organización con el grado de satisfacción de su recurso humano, se expresa a través de las expectativas, interés y necesidades de las personas, así como en el compromiso, lealtad de los empleados con la organización en la cual trabajan.
- ✓ Integración y congruencia de actuaciones: los objetivos de la ARH debe de ser compatible con los objetivos organizacionales, es decir, las necesidades sobre los recursos humanos y su capacidad laboral se subordinan al desarrollo estratégico de la organización en general.

¿Qué es la eficiencia y eficacia, y por qué cobra importancia para la ARH y sus objetivos? La eficiencia es el uso adecuado de los recursos en los procesos, se preocupa por los medios y técnicas empleadas por la organización, implica una relación costo-beneficios. La eficacia se enfoca en el cumplimiento de objetivos previstos, en las capacidades de responder al entorno para obtener resultados.

La eficiencia responde al cómo se hacen las cosas y la eficacia al para qué, los resultados a producir y los objetivos a alcanzar. La ARH conjuga ambos términos en sus actividades para generar una eficacia administrativa, el correcto uso de los recursos humanos, su satisfacción dentro del trabajo, la percepción de los objetivos y su cumplimiento para el éxito organizacional.

Otros objetivos a cumplir por la ARH son:

---

<sup>6</sup> Eneka Albizu Gallestegi propone tres objetivos como ejes centrales de la Administración de los Recursos Humanos basados en la capacidad laboral en términos cuantitativos y cualitativos.

- Regular las relaciones laborales para la óptima producción de bienes y servicios.
- Ser un factor para que los recursos humanos cumplan con los objetivos organizacionales a través de su motivación y satisfacción.
- Dotar a la organización de eficiencia mediante sus recursos humanos.
- Incrementar los niveles de productividad de manera eficaz y eficiente.
- Cumplir con requisitos mínimos de satisfacción y bienestar del empleado que repercutan en el clima y ambiente laboral.
- Resolver los problemas originados de la relación empleado-empedor.
- Establecer políticas basadas en el éxito organizacional y personal.

Los objetivos de las ARH también se pueden dividir dependiendo del ambiente interno y externo de la organización. Internamente se encargan del análisis y descripción de los puestos, su vinculación y evaluación, tratan los asuntos salariales, prestaciones sociales de higiene y seguridad. Externamente mantienen una relación con el mercado laboral, entidades de formación profesional para el reclutamiento y selección de personal.

#### **1.4 La Administración de los Recursos Humanos como proceso**

Un proceso es un conjunto de fases y operaciones sucesivas en las cuales se intervienen diversos recursos para la producción de resultados. La ARH puede entenderse como un ciclo de procesos básicos para coordinar la relación individuo-organización que cumpla con los objetivos antes mencionados, dicha responsabilidad recae en el Departamento de Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos se encarga del diseño de herramientas para obtener y cubrir puestos con personal idóneo, desarrollar y evaluar a los trabajadores para su eficiencia y eficacia para lo cual cumple con cinco procesos básicos:

**Integración:** suministran personas a la organización, abarca los insumos humanos y las políticas para el reclutamiento y selección de personal, su meta es aportar un

conjunto de personas interesadas en trabajar. La integración del personal se divide en dos fases principalmente:

- Reclutamiento: propone las técnicas y procedimientos para la atracción de candidatos necesarios para la organización, crean un mercado de oportunidades de empleo tanto al interior como al exterior de la organización. Las políticas de reclutamiento interno implican principalmente la promoción de puestos, reacomodo de los empleados o transferencias del personal. Las políticas de reclutamiento externo involucra las técnicas y medios para comunicar una oportunidad de empleo.
  - Selección: cuando escogemos unos objetos de otros por preferencias, gustos o prioridades estamos seleccionando. La selección para el empleo significa elegir de un grupo de candidatos al recurso humano con mayor probabilidad de un buen desempeño para la organización. El proceso de selección proporciona un pronóstico de la persona en relación con su adecuación eficiente y eficaz con el puesto de trabajo a cubrir. Las principales herramientas utilizadas por los administradores de recursos humanos para la selección son entrevistas, pruebas, referencias, etc.
- **Organización:** tiene como propósito organizar el trabajo de las personas, es decir, colocarlas en sus puestos, promover la socialización entre trabajadores y evaluar el desempeño. La organización para la administración de los recursos humanos abarca cinco procesos primordiales:
    - Socialización de los empleados: el periodo inicial del empleo es crucial para el recurso humano. La organización da respuesta sus nuevos recursos humanos mediante el proceso de socialización para la creación de un ambiente de trabajo favorable a través del cual el candidato conocerá el presente y futuro de su puesto, la cultura de la organización, tareas y recompensas, estándares de desempeño y a sus compañeros.

- Diseño de puestos: Un puesto está basado en las tareas, obligaciones y funciones realizadas por cualquier trabajador que ocupe una posición definida en la organización. Para diseñar un puesto, los administradores necesitan establecer los métodos y procesos correspondientes al conjunto de tareas que el ocupante del puesto debe desempeñar, la relación jefe-trabajador para la supervisión y reporte de actividades. El diseño de puestos responde a las necesidades organizacionales; un puesto genera unidades de negocios y empleo, las unidades se convierten en departamentos y éstos en organizaciones.
- Descripción de puestos: La descripción de puestos es la relación entre las tareas y las responsabilidades, una enumeración de aspectos importantes para el cumplimiento de los objetivos de cada actividad. La descripción enuncia el quehacer del ocupante, cómo debe de realizar sus actividades, determina un periodo de tiempo para su inicio y finalización, y justifica el puesto en relación con los objetivos organizacionales.
- Análisis de puestos: se enfoca a las características que debe de tener el recurso humano en relación con el puesto, determina el perfil del ocupante, sus requisitos intelectuales (escolaridad, experiencia, adaptabilidad), físicos (habilidades y destrezas) y condiciones de trabajo.
- Evaluación del desempeño: la ARH realiza una evaluación del comportamiento y los resultados de las personas en relación con el puesto que ocupan en la organización. La evaluación es una apreciación sistemática y situacional, el desempeño varía de una persona a otra y depende de innumerables factores como la generación de expectativas costo-beneficio de cada puesto, clima laboral, cumplimiento de metas, eficacia y efectividad. Representa una retroalimentación entre la organización y el recurso humano.
- **Retención:** Si bien el proceso de ARH comienza con el reclutamiento y selección de candidatos para puestos que han sido previamente diseñados, descritos y

analizados, en los cuales el personal es susceptible a evaluación, también es vital generar políticas para cuidar y retener al valioso recurso humano. El objetivo de la retención es conservar a las personas que trabajan en la organización, se ayuda de dos procesos primordiales:

- Premios y sanciones: se basa en incentivos o sanciones para estimular el comportamiento deseado de los recursos humanos. Los premios ayudan a ejercer cierto control en la conciencia y responsabilidad del individuo en relación al trabajo, pueden ser tangibles o intangibles y en la medida que se desempeñe el trabajador será acreedor a recompensas en su salario, prestaciones, ascenso de puestos y seguridad y retención de su puesto de trabajo. Las sanciones inhiben comportamientos a través de penalizaciones o medidas disciplinarias que pueden ir de una llamada de atención hasta el cese de actividades.
- Remuneraciones y prestaciones sociales: tienen como objetivo ayudar al recurso humano en relación con su puesto al brindarle gratificaciones, premios de producción, seguro de vida, atención médica; ofrece actividades fuera del puesto pero dentro de la empresa como servicio de comedor, prestamos, vales de despensa; y, fuera de la empresa para su recreación.
- **Desarrollo y capacitación:** El desarrollo intenta perfeccionar a los recursos humanos en relación a las tareas exigidas por el puesto, otorga conocimientos trascendentales para la efectividad en el logro de objetivos tanto personales como organizacionales. El constante cambio del entorno obliga a las organizaciones a responder con una mejor preparación, con personas capaces de enfrentar nuevos retos desde su ingreso y durante toda su trayectoria profesional.  
Los procesos y políticas de desarrollo presentan tendencias para agregar valor a las personas y a la organización mediante experiencias, conocimientos y habilidades.

El desarrollo significa una inversión de la organización sobre sus recursos humanos a través de la capacitación. La capacitación es la transmisión de conocimientos al trabajador, las actitudes frente al puesto ocupado y la capacidad de desempeño ante los objetivos organizacionales. Su objetivo es preparar al personal para el cumplimiento de sus tareas; a su vez brinda un clima favorable al aportarles elementos motivacionales, generando confianza a largo plazo en la relación individuo-organización, renueva constantemente a la fuerza de trabajo garantizando su excelencia.

El proceso de capacitación atiende a necesidades como la adaptación de un nuevo candidato al puesto (inducción); y con el transcurso del tiempo, lo dota para una promoción y ascenso en la escala organizacional. En la medida en que una organización capacite a sus empleados estos se desarrollaran, minimizaran errores, responderán a su entorno, cumplirán con sus objetivos e impactaran en el desarrollo organizacional.

- **Auditoria:** La ARH no es un proceso que se realice al azar; como anteriormente se describió, cada una de sus fases cumplir con diversos objetivos para finalmente lograr el éxito de la organización y de los recursos humanos que la integran. La auditoría permite los análisis cuantitativos y cualitativos de los planes y actividades realizados por la administración; es la evaluación del desempeño de la parte administrativa en relación con los recursos humanos.

### **1.5 Era de la información: de la Administración de los Recursos Humanos a la Gestión de Talento.**

A partir de 1990 el escenario mundial comenzó a sufrir cambios con una rapidez impresionante. El capital financiero dejó de ser el principal recurso productivo cediéndole lugar al conocimiento como fuente de innovación ante la globalización de la economía y las tecnologías de la información. La Era de la Información impulsó la agilidad, movilidad y capacidad de respuesta de las organizaciones con su entorno en el cual no bastó el trabajo

manual. La competitividad se volvió feroz en la búsqueda del éxito y en el establecimiento de ventajas entre organizaciones.

Las estructuras organizacionales se volvieron flexibles y descentralizadas: se le dejó de dar importancia a la departamentalización de puestos, y en su lugar se crearon equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias dependiendo de los proyectos y objetivos organizacionales. Nace el concepto de organización virtual: los empleados no necesitan concentrarse en una oficina, no hay límites espaciales ni físicos; para responder al cambio el trabajo se movió hacia donde están las personas.<sup>7</sup>

La cultura organizacional en la Era de la Información, en la cual nos encontramos, se orienta al futuro, poniendo énfasis en el cambio y en la innovación en donde se valora el conocimiento y la creatividad de los hasta ahora llamados: recursos humanos. Douglas McGregor distinguió esta concepción moderna de la administración como la Teoría Y: el trabajo es una fuente de satisfacción para el hombre dependiendo de las condiciones en las que desempeñe sus labores, el sistema de premios y castigos no es la única política capaz de motivar las actitudes del trabajador para cumplir con sus objetivos y los de la organización, los recursos humanos son capaces de asumir compromisos y aportar su potencial intelectual.

La base principal de cualquier organización y su principal ventaja competitiva recae en las personas con talento (capacidades, compromiso y acción) por estar dotados de inteligencia, aspiraciones y percepciones ante cualquier reto. Surge un nuevo enfoque sobre los recursos humanos: La Gestión del Talento. Antes de pasar a la definición de la Gestión del Talento es importante destacar las diferencias, a lo largo del tiempo, de las organizaciones y la visión de los recursos humanos en ellas.

---

<sup>7</sup> Alonso Pérez-Sotelo, profesor del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Sonora, describe un día común de trabajo en una organización virtual en donde el empleado no necesita salir de su casa para trabajar y basta con que esté comunicado a través de las TIC's para cumplir con los objetivos de su organización. Alonso Pérez-Sotelo. Las organizaciones virtuales [en línea] México, 7 de agosto de 2000, Dirección URL: <http://www.aperez.com.mx/orgvirtuales.html> [consulta: 2 octubre 2010].

Etapas de las organizaciones durante el siglo XX<sup>8</sup>

	<b>Era de la Industria Clásica</b>	<b>Era de la Industrialización Neoclásica</b>	<b>Era de la información</b>
<b>Periodo</b>	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
<b>Estructura organizacional predominante</b>	Burocrática, funcional, piramidal, centralista, regida e inflexible. Énfasis en los órganos de control	Mixta, matricial, con énfasis en la departamentalización por productos o servicios o en unidades estratégicas de negocios.	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
<b>Cultura organizacional predominante</b>	Teoría X. Enfoque en el pasado, en las tradiciones y valores conservadores. Énfasis en el mantenimiento del status quo.	Transición: enfoque en el presente, énfasis en la adaptación al ambiente. Valoración de la renovación	Teoría Y. Enfoque en el futuro y en el destino. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valoración del conocimiento y creatividad.
<b>Ambiente organizacional</b>	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales.	Variable, imprevisible, turbulento con grandes e intensos cambios.
<b>Relación con las personas</b>	Las personas elaboran los productos inertes y estativos. Énfasis en las normas y en los controles rígidos para regular a las personas.	Las personas son recursos organizaciones que deben ser administrados. Énfasis en los objetivos organizacionales para dirigir a las personas	Las personas son seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Énfasis en la libertad y en el compromiso para motivar a las personas.
<b>Nombre</b>	Relaciones industriales	ARH	Gestión del Talento

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato. Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, México, McGraw Hill, 2002, p. 36.

## 1.6 El Talento Humano

*“No se trata de contratar un montón de superdotados, sino de hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios.”*

José Antonio Marina

La innovación ya no es una elección ni una moda; si las organizaciones quieren sobrevivir al vertiginoso entorno deben adecuarse y transformarlo echando mano de su principal activo innovador: el talento. Las organizaciones están en una constante búsqueda y desarrollo de personas talentosas, de sus actitudes y atributos para lograr la tan anhelada ventaja competitiva y el éxito organizacional. Para establecer la relación entre organización, talento humano, gestión del talento y comunicación es indispensable comenzar con la definición de talento:

El diccionario de la real academia lo define como: “la capacidad de entender, una aptitud para el desempeño o ejercicio de una ocupación.”<sup>9</sup>

“El talento humano es la aptitud o capacidad para el ejercicio de una ocupación o dotes intelectuales que dan valor al individuo.”<sup>10</sup>

Existe una transición del trabajador tradicional al profesional con talento. El primero, como ya se ha mencionado, se distinguía por aportar su fuerza física al ser una extensión de las maquinas en el proceso de producción. El profesional con talento es estratégico, capaz de lograr resultados e innovarlos constantemente.

---

<sup>9</sup> Dirección URL: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=talento](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=talento) [consulta: 4 octubre 2010].

<sup>10</sup> Humberto Maturana por Iván Enrique Picazo Martínez. *Resiliencia estratégica en la gestión del talento humano*, México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, 2007, p. 9.

## Trabajador tradicional vs Profesional con talento<sup>11</sup>



<sup>11</sup> Con base en la tabla Del trabajador tradicional al profesional con talento de Pilar Jericó. *Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo*, México, Prentice Hall, 2001, p. 63.

Nace una relación talento-organización: el talento aporta resultados y colabora para lograr el éxito organizacional, para que eso se cumpla, la organización debe responsabilizarse de su talento a través de la motivación para liberarlo y potencializarlo. Las organizaciones necesitan talento, el talento necesita de organizaciones; ambos en la búsqueda de su desarrollo.

El talento posee tres características básicas que impactan en la organización, de éstas últimas depende gestionarlas:

- Capacidades: aptitudes, habilidades, destrezas y conocimientos de una personas que le permiten realizar sus actividades
- Compromiso: es el motor para que el talento aporte sus capacidades a la organización, la forma en que el profesional con talento se involucra con la organización, y viceversa para hacer desempeñar su trabajo.
- Acción: si hay capacidades y compromiso entonces hay acción, entendiéndola como la capacidad de reacción y el cumplimiento de objetivos realizados por el talento humano de la organización.

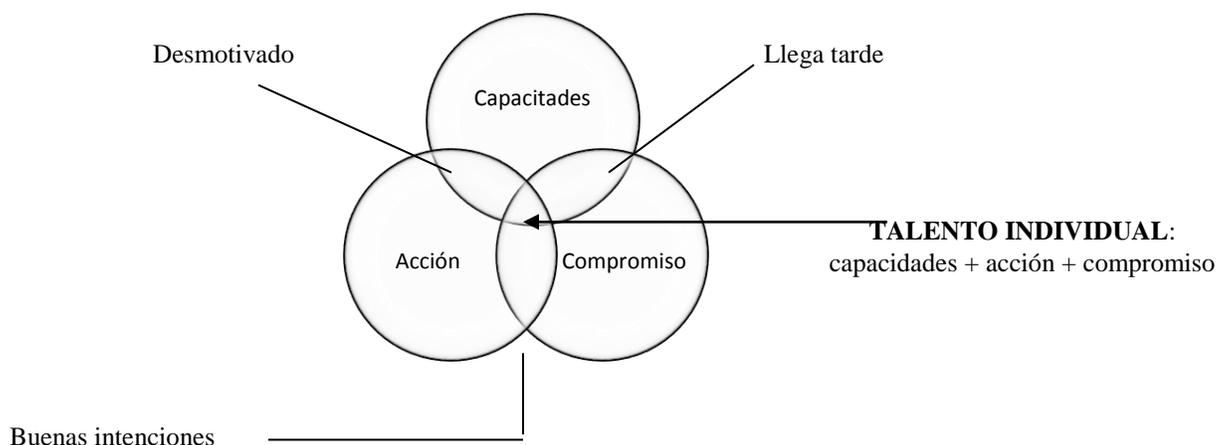
Si falta cualquiera de las características antes descritas no se puede hablar de talento, no se logran resultados superiores pues:

Si existe compromiso y acción pero no hay capacidades los resultados serán meras “buenas intenciones”, no trascenderán en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Pueden existir las capacidades y el compromiso, pero si no se materializan en una acción concreta tampoco darán resultados. El tiempo es un factor clave para el éxito, no da lugar a las indecisiones, el talento tiene que actuar de manera rápida y efectiva haciendo uso de sus capacidades de manera comprometida.

El compromiso puede ser la característica carente en una persona que posee capacidades y las pone a actuar, en dicho caso, se pueden alcanzar resultados pero la falta de compromiso hacia lo que hace puede significar una barrera para la innovación, incluso, un día cualquiera puede dejar de aportar sus conocimientos y acciones.

La interacción de las tres características del talento y las consecuencias de la carencia de cualquiera de ellas se aprecia en la siguiente figura<sup>12</sup>:



<sup>12</sup> Los componentes del talento. Pilar Jericó. Ob cit. p. 68.

La ventaja competitiva a través del talento humano solo pertenecerá a las organizaciones que sepan gestionar su atracción, mantenimiento y desarrollo, transformar a sus trabajadores tradicionales en profesionales con talento, dotarlos de capacidades, compromiso y acción para el éxito organizacional.

### **1.7 El talento y la organización: Capital Intelectual**

Las personas se han colocado en el centro del éxito organizacional; sus capacidades, compromiso y acciones hoy son reconocidas, y, aunque complejas, dinamizan y dan vida a la organización. El recurso humano pasó de ser el instrumento de una cadena sustituible a ser talento y ventaja competitiva, un capital indispensable: el Capital Intelectual. El hombre como centro del comportamiento organizacional y fuente de aportación de conocimientos, experiencias y valores se convirtió en un activo intangible; a partir de dicha concepción surge el concepto de Capital Intelectual como factor del conocimiento organizacional.

Algunos de los autores pioneros en el desarrollo del concepto Capital Intelectual son:

Tomas Stewart, quien lo define como: “la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva”.<sup>13</sup>

Edvinsson y Manole dicen que el capital intelectual es “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan una ventaja competitiva en el mercado”<sup>14</sup>.

Mi definición sobre el Capital Intelectual es: el activo intangible que recae en el talento de la organización y sus componentes, capaces de poner en marcha sus conocimientos y

---

<sup>13</sup> Thomas A. Stewart. *La nueva riqueza de las organizaciones. El Capital Intelectual*, Buenos Aires, Granica, 1998, p. 41.

<sup>14</sup> Lief Edvinsson, Michael S. Malone. *El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona, Gestión 2000, 1998, p. 50.

capacidades para el logro de objetivos, una parte estratégico del valor y riqueza de la organización.

El Capital Intelectual se compone de tres elementos:

- **Capital estructural:** anteriormente conocidos como recursos materiales o físicos. Son los bienes que ayudan a las personas y la organización en general a realizar sus tareas; ejemplo de éste tipo de capital son los bienes, programas y propiedad industrial e intelectual, así como los procesos y metodologías que ayudan a la organización en su eficacia y eficiencia, también abarca los sistemas de gestión y comunicación. El capital estructural se puede resumir como el conocimiento sistematizado, representa a futuro la innovación.
- **Capital humano:** Es el conocimiento que tienen o pueden llegar a desarrollar los empleados de la organización, valora el talento, y lo destaca como factor de éxito. El capital humano es la fuente de innovación y renovación organizacional del cual dependen los otros componentes del capital intelectual. Es representado a través de la satisfacción del personal, el liderazgo, trabajo en equipo y motivación.
- **Capital clientela o Capital relacional:** Supone una relación entre la organización y su clientela (diferentes públicos externos). La razón de ser de la organización recae principalmente en la clientela, la cual la reconoce y le agrega un valor a sus actividades y a la interacción de la organización con su entorno. El éxito organizacional depende de la lealtad, reputación y alianzas con distintos públicos.

La división del Capital Intelectual se resume de la siguiente manera asado en el Modelo Intellect propuesto en el Euroforum en 1998:

<b>Capital Intelectual</b>		
Capital Estructural	Capital Humano	Capital clientela o relacional
Estructura organizacional Aprendizaje, conocimiento, valores y cultura	Competencias, capacidades, talento, liderazgo, valores, cultura	Alianzas y Cooperación Relación con clientes, proveedores, instituciones y talento.

Negar la importancia del capital intelectual y del capital humano en donde se localiza el talento sería tan descabellado como decir que las organizaciones han sido creadas para máquinas y no para personas. El talento no se devalúa, no se imita y con el desarrollo y capacitación aumenta su valor. El conocimiento se convirtió en un factor clave para responder a las necesidades de las organizaciones, le añadió valor al saber cómo atraerlo, mantenerlo y desarrollarlo.

Las ventajas que ofrece el capital humano (talento) en las organizaciones son:

- Mejoran la calidad y el aprovechamiento del resto de los recursos de la organización. Validan y monitorean el desarrollo del talento para la innovación de procesos, productos y servicios organizacionales y el cumplimiento de metas
- Posicionan a la organización mediante la detección del talento como ventaja competitiva al generar compromiso y confianza con el resto de los públicos organizacionales ayudados de un sistema de comunicación estratégica.
- Compromete a la organización a resaltar e incrementar la conciencia sobre el valor de la gestión y la comunicación con el talento a través de una retroalimentación significativa y la generación de mejores prácticas para el capital humano.

A manera de resumen el siguiente cuadro muestra la relación talento-capital humano y éxito organizacional:



## 1.8 Gestión del Talento

Gestionar significa organizar y dirigir acciones para el logro de objetivos. El talento, aunque intangible, es susceptible de la gestión por parte de la organización que lo posee o intenta desarrollarlo. La gestión moderna de las personas se basa en tres aspectos fundamentales:

- Son seres humanos: las personas no son recursos de la organización, poseen características que los diferencian, tienen una historia de vida, personalidad, conocimientos y habilidades para su gestión dentro de cualquier organización
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: las personas son la parte dinámica de la organización, tiene la capacidad de dotarla de inteligencia y talento, son agentes de innovación y competitividad.
- Socios de la organización: las personas invierten sus recursos en la organización y esperan recibir un retorno razonable.

Anteriormente se describieron los enfoques de la ARH sobre las personas, la primera diferencia entre estos y la perspectiva de la Gestión del Talento es la persona como socia de la organización y no como recurso. La persona como socia se preocupa por los resultados, vincula su misión y visión con la de la organización en la cual labora.

El talento humano en la organización no es un asunto de coeficiente intelectual, calidad de la universidad de egreso o inversión en la educación; depende de una serie de requisitos a desarrollar por la organización como la motivación: las personas con talento hacen lo que hacen porque lo disfrutan, las herramientas de conocimiento y la generación de hábitos en el comportamiento.

La diferenciación entre recurso humano y talento estriba principalmente en las viejas definiciones sobre el término recurso humano como hombre sustituible; catalogado como instrumento. El talento es indispensable para la organización y su éxito, es socio de ella pues le da vida, conocimientos y acción.

Una vez descrita la diferencia que guarda el Talento con el término Recurso Humano, podemos definir La Gestión del Talento como:

“es reclutar, desarrollar y retener a los mejores. La gente se está convirtiendo en el único verdadero recurso de la ventaja competitiva en una economía de conocimiento globalizado. La gente puede ser una de las causas fundamentales de los problemas o de las fortalezas competitivas para aprovechar.”<sup>15</sup>

“La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales [...] Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate.”<sup>16</sup>

La gestión del talento es crear un talento organizacional mediante las personas, se logra a través de la selección de profesionales talentosos (capacidades, compromiso y acción) de acuerdo con las necesidades de la organización; parte de la creación de una cultura enfocada en crear valor en y para su personal, motivarlo e incorporarlos no como recursos sino como socios.

El talento hoy en día es una solución para combatir la incertidumbre, la crisis y los cambios de una organización, exigiéndole a ésta hacer del talento una prioridad estratégica.

La gestión del talento también conocida como *Talent Management* o *Knowledge Management* se caracteriza por hacer énfasis en el desarrollo estratégico de las personas, pues ellas generan ideas, son proactivas e innovadoras; las organizaciones tienen que aprender de su talento, invertir en su atracción, retención y mantenimiento para hacer frente a la velocidad y complejidad de la economía globalizada.

---

<sup>15</sup> William J. Rothwell. El futuro de RRHH está aquí [en línea] México. Revista Conocimiento & Dirección No.78.DirecciónURL<http://www.revistacyd.com/a2/index.cfm?fuseaction=MUESTRA&campo=htm0032&xt=htm&codcontenido=2771&aplicacion=app161&cnl=173&opc=79> [consulta: 5 octubre 2010].

<sup>16</sup> Idalberto Chiavenato. Ob cit. pp, 9-10.

Algunos de los objetivos de la Gestión del Talento son:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
- Dotar de competitividad a la organización
- Proporcionar a la organización empleados talentosos y motivados
- Desarrollar al talento para su satisfacción y autorrealización
- Mantener la calidad de vida en el trabajo
- Gestionar el cambio
- Desarrollar comportamientos socialmente responsables entre la organización y su talento, así como con su entorno.

A pesar de dos décadas del nacimiento de la Gestión del Talento, hoy en día las organizaciones siguen sin tener una visión a largo plazo de lo que el talento o los también llamados trabajadores del conocimiento pueden aportar; el capital humano sigue siendo una palanca para el cambio sin explorar. Algunos de los obstáculos y barreras más comunes según la consultoría Hay Group<sup>17</sup> son:

- Los líderes de las organizaciones todavía no poseen una visión clara y precisa de lo que el talento, su gestión y comunicación puede hacer por y para la organización.
- No existe una visión a futuro cuyo enfoque sea el talento para el éxito y cómo provocarlo.
- La Gestión del Talento es vista como una función más del departamento de Recursos Humanos, no como una dirección estratégica que se apoya en las capacidades, compromiso y acciones de los trabajadores.
- Las organizaciones no ven en el talento una ventaja competitiva o un factor de diferenciación.
- El desarrollo del talento es una opción y no una medida para un mejor desempeño que impacte en el éxito organizacional.
- No hay suficiente tiempo de calidad dedicado al talento

---

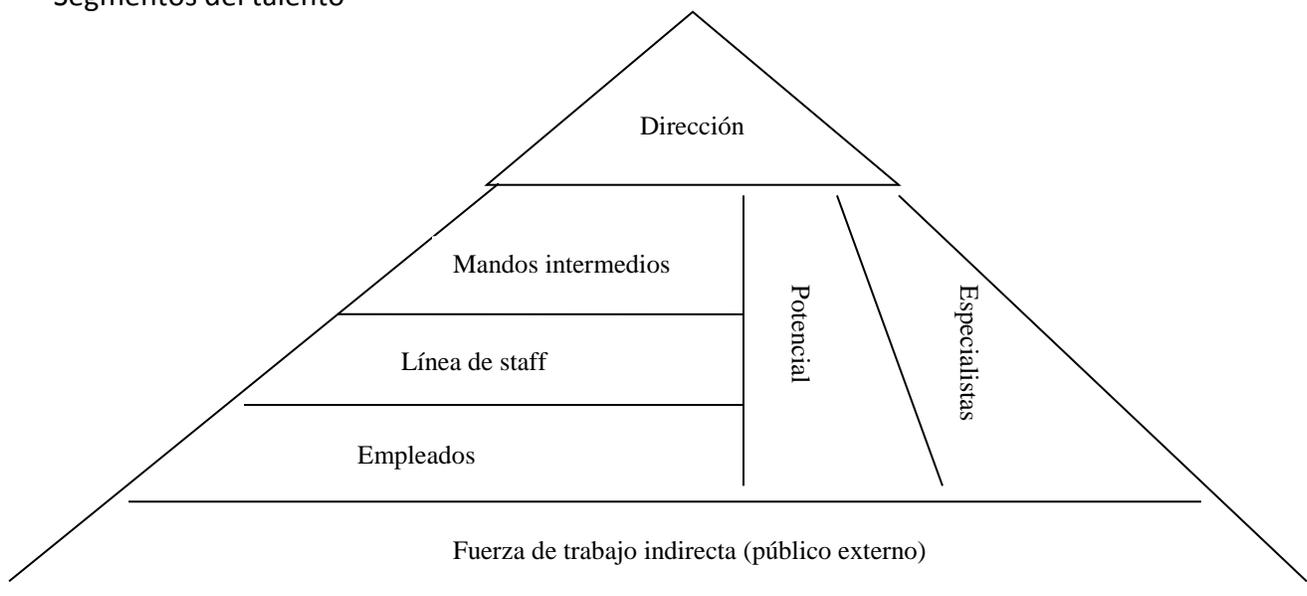
<sup>17</sup> Guadalupe Fernandez. *Takling talent management*. Dirección URL: [http://www.haygroup.com/Downloads/pl/misc/Tackling\\_Talent\\_Management.pdf](http://www.haygroup.com/Downloads/pl/misc/Tackling_Talent_Management.pdf) [consulta: 11 octubre 2010]

- Los gerentes y altos mandos de una organización confunden el potencial con el rendimiento
- La gestión del talento ayuda pero no es un factor clave ni de cambio para la organización.

Otra de las críticas que enfrentan las organizaciones respecto a sus trabajadores es la centralización de sus prácticas en un solo departamento: el Departamento de Recursos Humanos y el desarrollo en los niveles más altos de la estructura organizacional; a partir de 1990 la Gestión del Talento descentralizó ambos aspectos, destacando la importancia de toda la plantilla de la organización sin importar su nivel.

El talento es estratégico en la medida que se extiende a lo largo y ancho de la organización, la Gestión del Talento es inclusiva pues no se puede dar el lujo de desaprovechar el conocimiento y capacidades de ningún socio (empleados, proveedores, clientes, accionistas, etc.) dicho enfoque permite ver al trabajador del conocimiento como una colección de segmentos de talento; sin embargo, la gestión dependerá de las necesidades de la organización.

#### Segmentos del talento<sup>18</sup>



<sup>18</sup> Matthew Guthridge. *Making talent a strategic priority*. Enero 2008. Dirección URL: [https://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Talent/Making\\_talent\\_a\\_strategic\\_priority\\_2092](https://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Talent/Making_talent_a_strategic_priority_2092) [consulta: 11 octubre 2010].

Con la Gestión del Talento nacieron los mercados de talento, las organizaciones pasaron de ofertar un empleo a ofrecer empleabilidad. Ejemplo de dicha diferencia se pudo observar en la X Feria de empleo realizada por la UNAM en 2010: algunas organizaciones describían en sus vacantes datos como edad, sexo, carrera, disponibilidad de horario, y los documentos necesarios para el empleo; información importante pero no relevante para el talento; los candidatos caminaban entregando folder tras folder con sus currícula, esperando que algún día los llamaran para entrevistar.

Organizaciones como Bancomer, Roche, Ernets&Young ofrecían una empleabilidad más que una vacante, es decir, un lugar de trabajo en donde empaten los objetivos individuales y los organizacionales, dándole una seguridad a largo plazo a la organización al contar con talento, y a éstos brindándoles una estabilidad y desarrollo. Dichas empresas hablaban más de su misión, objetivos y el por qué necesitaban talento, en lugar de hacer énfasis en la edad o los requisitos de la vacante.

La empleabilidad puede ser definida como la capacidad de cualquier organización para ser solicitada y deseada en el mercado de trabajo; el talento tiene motivos para ser atraída por las organizaciones, y de éstas depende dar respuesta y convertir a las personas en un factor clave de sus estrategias.

La diferencia entre el mercado de talento y el mercado laboral tradicional es la responsabilidad que se le presenta a las organizaciones para atraer al talento o bien desarrollarlo; implica un esfuerzo de comunicación en donde la publicación de vacantes en diarios, ferias de empleo y bolsas de trabajo quedarán obsoletas, dando paso a plataformas en internet, redes sociales y empresas como Boomerang.com, HIT Consultores, entre otras, dedicadas a la empleabilidad del talento humano.

Incluso la empleabilidad de la Gestión del Talento podría permitir mejores relaciones entre organizaciones y sindicatos al crear un ambiente que agregue valor al trabajador, lo comprometa y motive a aportar su conocimiento; y en donde el sindicato mire por el bien en las prácticas de la organización. Se establecería una relación ganar-ganar.

Hablar del talento no significa buscar genios para que revolucionen los procesos organizacionales, es más bien un sistema encargado de atraer a personas con ciertas capacidades para determinado puesto de trabajo en el momento correcto, y con miras de un desarrollo para las demandas del futuro. La Gestión del Talento dota a la organización del personal adecuado, equilibra las demandas de los individuos y la organización.

Los subsistemas de la Gestión de Talento son:

- **Atracción, selección e incorporación de talento:** Implica el inicio de una buena relación entre organización-talento, se necesita de una planificación estratégica de los recursos humanos y la comunicación para atraer a las personas adecuadas. Las organizaciones talentosas atraen candidatos talentosos, importa el mensaje que se le haga llegar al mercado de talento, la originalidad y la coherencia entre estos y las políticas de reclutamiento.  
Como ya lo mencione, la Administración de Recursos Humanos ofrecía un puesto de trabajo; La Gestión del Talento da empleabilidad mediante la identificación de talento, compatibilidad de la cultura y la oferta de valor.
- **Análisis y descripción de puestos:** Contar con la descripción de las actividades de los puestos que integran la organización es vital para gestionar el talento, ayuda a la distribución de tareas y a la detección de necesidades de capacidades y desempeño en función del puesto. Anteriormente en la ARH el proceso de la organización se dedicaba al análisis y descripción de puestos de trabajo, plasmados comúnmente en un manual de puestos; hoy en día, la Gestión del Talento habla de un mapa y ruta del talento a partir de la relación trabajador del conocimiento-puesto de trabajo.
- **Evaluación del desempeño:** medir si las cosas están funcionando implica superar obstáculos, caminar hacia adelante y detectar oportunidades. La evaluación del desempeño es la adecuación de la persona con su puesto de trabajo en donde se involucran los conocimientos, experiencias y resultados.

Existen distintas herramientas para la evaluación con base en la relación de hechos y el comportamiento, son parte del diagnóstico de la organización para emprender acciones sobre la motivación y el compromiso de su talento; la evaluación puede verse como el primer paso para el desarrollo.

- Remuneraciones y beneficios: El valor agregado por parte de la organización en sus personas se hace tangible a través de las remuneraciones y beneficios, establece una buena relación entre trabajador-organización y sindicatos-organización como ya se apuntó. Las remuneraciones y beneficios van más allá de las prestaciones que por ley le corresponden al trabajador; la Gestión del Talento agrega una compensación del puesto con el estilo de vida, la empleabilidad de un buen trabajo en una buena organización.
- Desarrollo y planes de sucesión: Puede existir el talento, pero si la organización no lo desarrolla se quedara guardado, desperdiciándose. Algunos de los factores clave para el desarrollo del talento son el compromiso y participación en los programas, tomar en cuenta los proyectos personales, la satisfacción laboral, y el clima de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Formación: El desarrollo implica una modificación de actitudes en el talento, su formación incide en los conocimientos que poseen o pueden adquirir. Formar al talento es instruirlos con el propósito de perfeccionar sus capacidades y acciones a través de diversos programas como el coaching, training y mentoring, entre otros.

A pesar que algunos de los subsistemas de la Gestión del Talento coinciden en el nombre de los procesos de la Administración de los Recursos Humanos, su puesta en marcha se diferencia del enfoque tradicional de las personas como recursos al enfoque moderno de del talento como socio de la organización. Anteriormente el conocimiento y competencias se centraban en una temática específica o en una sola área, hoy en día el talento se extiende a toda la organización, se evalúa constantemente para el mantenimiento y desarrollo del capital intelectual, para responder a retos y a un mundo de desafíos.

Las actividades estratégicas del *Talent Management* se basan en seis preguntas<sup>19</sup> que se debe de realizar la organización:

PREGUNTAS	RETOS
<p>Definir</p> <p>¿Qué tipo de estrategia se necesita para agregar valor al talento?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consecuencias de la estrategia para el logro de objetivos con base en el talento</li> <li>• Dar origen a la estrategia y el valor que puede llegar a tener</li> <li>• Las necesidades del presente y el futuro de la organización con el talento</li> </ul>
<p>Atraer</p> <p>¿Cómo atraer al talento para satisfacer las necesidades de la organización?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de empleo y beneficios</li> <li>• Búsqueda de talento en diferentes lugares y con diferentes métodos y estrategias</li> <li>• Hacer la diferencia con base en la propuesta de valor en el talento</li> </ul>
<p>Selección</p> <p>¿Cómo se selecciona al talento y se cumple con sus expectativas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una diferencia entre rendimiento y potencial</li> <li>• Sincronía entre el proceso de selección, la estrategia del talento y la organizacional</li> <li>• Compatibilidad de los mensajes de atracción con los resultados de la selección</li> </ul>
<p>Desarrollo</p> <p>¿Cómo hacer crecer al talento para responder al futuro?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno de inversión en las iniciativas de desarrollo</li> <li>• Salir del enfoque tradicional del desarrollo e innovar sus programas</li> <li>• Desarrollar el talento y construir mejores habilidades como el liderazgo</li> </ul>
<p>Retener</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposición de valor</li> <li>• Refuerzos del compromiso</li> </ul>

¿Cómo mejorar para retener al talento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del talento</li> </ul>
<p>Implementar</p> <p>¿Cómo implementar la estrategia y gestionar al talento?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo y recursos</li> <li>• Planes estratégicos</li> <li>• Logro de objetivos</li> </ul>

<sup>20</sup> Adaptación propia basada en la propuesta de Hay Group sobre los desafíos de la Gestión del Talento.

## 1.9 Gestión de Talento y comunicación

La comunicación juega un papel crucial en la Gestión del Talento Humano, no se reduce a la base de datos sobre candidatos y socios de la organización, mucho menos a la habilidad de intercambiar información. El proceso comunicativo se inserta en todos los subsistemas y actividades relacionadas con el talento, se convierte en eje estratégico para generar compromiso y credibilidad de las organizaciones para con el mercado de talento, promueva la atracción y acción de los trabajadores del conocimiento y el resto de los públicos (capital relacional).

La organización no solamente son sus productos y servicios, también es su capital humano y sus mensajes, al respecto el capital humano posee algunas cualidades que ayudarán a situar al talento en el centro de las estrategias organizacionales de gestión y comunicación. Dichas cualidades están basadas en los siguientes principios básicos:

El capital humano trabaja en el tiempo, se plantea objetivos y su cumplimiento en determinado periodo, posee un reloj biológico y ciclo de vida; las organizaciones y su comunicación también. La relación capital humano-tiempo-organización-comunicación implica un esfuerzo por lograr el compromiso del talento, el tiempo invertido para su desarrollo y una visión del futuro, del cambio y del éxito organizacional.

La percepción humana del tiempo obliga a la organización y su sistema de comunicación a actuar sobre:

- **La capacidad de visión:** las personas quieren un futuro atractivo e interesante; las organizaciones a través del talento pueden desarrollarse para cumplir su visión. La relación capital humano-organización comparte esa perspectiva del futuro, su anticipación a partir del presente, analizarlo para detectar necesidades y respuestas a corto y largo plazo considerando el entorno, la cultura, capacidades, acciones y compromiso.
- **La capacidad de previsión:** no se puede cambiar a una organización de la noche a la mañana, pero si se puede prever lo que podría pasar con ella en determinado lapso de tiempo. Por ejemplo, una encuesta realizada por McKinsey Quarterly en 2006 mostró que la búsqueda de personas con talento sería la mayor preocupación de las organizaciones en la próxima década, un dato que ayuda a prevenir estrategias para la atracción de talento.
- **La capacidad estratégica:** establecer un vínculo entre el presente y el futuro significa actuar estratégicamente. Una estrategia exige, entre otros factores, saber cuál es la función del talento en la organización, sus necesidades de comunicación, motivación y cómo lograr que se cumplan.

El segundo principio del capital humano es la búsqueda de significados. Las organizaciones forman parte de nuestra vida, tratamos de comprenderlas y dotarlas de sentido. La comunicación acorta la brecha entre los objetivos organizacionales y la percepción que como público tenemos a través de la planeación estratégica de mensajes significativos. La búsqueda de significados exige una respuesta de la comunicación organizacional para:

- **La capacidad de diagnóstico:** Detectar las necesidades del talento en materia de comunicación, que significados y percepción tienen los diferentes públicos y como se mantienen o modifican en el transcurso del tiempo. La gestión del talento se ocupa de lo que se tiene que hacer, mientras que la comunicación pone atención en lo que se debe de saber.

- **La capacidad sistémica:** La organización es un sistema y dentro de sus subsistemas se encuentra la gestión del talento y la comunicación, ambos no son independientes y guardan una relación en función de sus estrategias para que no existan contradicciones y se puedan cumplir los objetivos organizacionales.
- **Capacidad adaptativa:** la importancia del capital humano para las organizaciones nació en una época de adaptación en donde la globalización junto con otros factores exigieron dicho cambio; la comunicación también permite adaptabilidad en situaciones de crisis en donde reina la incertidumbre.

En resumen, el papel de las personas dentro y fuera de la organización ha sufrido varios cambios a través del tiempo, de ser recursos de los cuales se podría prescindir hoy en día es imposible no centrar las estrategias administrativas y de comunicación en el capital humano. El talento ha comenzado, desde hace veinte años, a retar la dinámica organizacional, exigiendo respuestas para un mercado que paso del empleo a la empleabilidad.

Los trabajadores del conocimiento no se pueden desaprovechar a lo largo y ancho de la estructura organizacional, y ellos exigen a la comunicación saber algunas cosas:

- Hacia dónde va la organización
- Qué se está haciendo para llegar a ese punto
- Qué se puede hacer para contribuir
- Qué habrá para el talento cuando contribuya con la organización

La comunicación organizacional puede ser un factor estratégico facilitador de los subsistemas de la Gestión del Talento, comenzando con la atracción del personal clave.

## CAPÍTULO 2: Comunicación Organizacional para la Atracción de Talento

*¿Acaso no era todo más fácil cuando los empleados tan  
sólo estaban felices de tener un trabajo?*

Roger D'Aprix

Las organizaciones, independientemente de su naturaleza, tipología y objetivos, se enfrentan a lo largo de su vida a cambios, situaciones inciertas o eventuales, es decir, a la contingencia. La teoría contingente o situacional pone especial énfasis en las contingencias presentes y surgidas en el entorno, y con ellas la adaptación de las organizaciones para el alcance de objetivos, incluso para su supervivencia, de tal modo que no existe una manera única y perfecta de actuar y responder, al contrario, todo depende de la relación funcional entre el ambiente y las prácticas de la organización.

La Gestión del Talento y específicamente su atracción se convirtieron en una apuesta y respuesta de las organizaciones ante el entorno, una manera de sobrevivir en un mundo globalizado con mayores exigencias competitivas. El papel de las personas como talentos y socios de la organización nació de forma contingente: los recursos humanos pasaron a ser considerados factores de innovación, factor de ventaja competitiva y un elemento de responsabilidad social.

Explicar la atracción y dirección del talento desde una perspectiva contingente significa establecer una relación entre un estado ambiental, conductas y consecuencias para el diseño de estrategias administrativas, de comunicación y planeación a partir de los cambios surgidos en la década de los 90's en torno al nacimiento de la Gestión del Talento.

Las organizaciones están creando nuevas estrategias de comunicación y mejores prácticas orientadas a atraer el talento. Para poder establecer una relación entre los factores que pueden hacer que el talento vuelque sus ojos e intereses sobre una organización a la cual

considere un buen lugar para trabajar y las estrategias de comunicación es necesario partir de los supuestos establecidos por la Teoría Situacional o Contingente.

## **2.1 El talento y su atracción. Un enfoque contingente**

*“Su monotonía, más nefasta de lo que pudiera haber sido nunca, lo derrotaba día a día, aún sin haber arriesgado nada a la contingencia”*

Daniel Marmolejo

El nacimiento de la teoría contingente o situacional surgió a partir de investigaciones dedicadas a verificar los modelos y estructuras eficaces de las organizaciones a través una comparación con la Teoría Clásica, la cual proponía una división del trabajo jerárquica basada en la autoridad; concebía a la organización como un sistema cerrado, mecánico y rígido. Dicha visión descartaba la relación organización-ambiente y, en consecuencia, pretendía generalizar una manera de hacer las cosas (organizar) aplicable a cualquier tipo de organización.

Sin embargo, el resultado de tales investigaciones dejó en evidencia la existencia de diversos tipos de estructura y funcionamiento de las organizaciones dependiendo de: su naturaleza, objetivos y relación con el medio ambiente, ergo no existe una única y mejor manera de organizar que pueda abarcar a todas las organizaciones; todo depende de las características con las cuales se cuente y las situaciones impuestas por el medio ambiente.

Algunas de las investigaciones más sobresalientes para el surgimiento de la Teoría Contingente fueron las realizadas por Alfred D. Chandler basadas en la estrategia y la adaptación de las estructuras organizacionales a ésta. La conclusión a la que llegó después de su investigación histórica sobre empresas americanas como DuPont y General Motors, fue: la estrategia, es decir, los recursos disponibles para la atención del medio ambiente define la estructura organizacional: la forma que toman esos recursos.

Las organizaciones necesitan enfrentar el ambiente con base en diversas estrategias, las cuales a su vez redefinirán la forma en que está estructurada la organización. “Diferentes ambientes llevan a las empresas a adoptar nuevas estrategias y las nuevas estrategias exigen diferentes estructuras organizacionales, una cosa lleva a la otra.”<sup>20</sup>

Ejemplo de ello es la Gestión del Talento, en donde la administración y la comunicación no solamente han tenido que responder a un ambiente que exige tratar a las personas no como recursos sino como socios de la organización, también se han visto obligadas a desarrollar nuevas estrategias para su atracción y con ello configurar distintas formas de estructuras organizacionales.

Otra de las investigaciones relevantes y de gran apoyo para la Teoría Contingente fueron las realizadas por Tom Burns y G.M. Stalker sobre la relación entre las prácticas de la organización y su relación con el ambiente externo. Los resultados permitieron definir dos clases de organizaciones: las mecanicistas y las orgánicas:

- Las organizaciones mecanicistas se caracterizan por poseer una estructura burocrática, es decir, tienen una división del trabajo basada en cargos y atribuciones definidas para cada uno de ellos lo cual da origen a una jerarquía y un sistema rígido de control donde las decisiones están centralizadas en los niveles más altos de la organización, su interacción con los subordinados se da de manera vertical con especial énfasis en las reglas.
- Las organizaciones orgánicas presentan una flexibilidad en su estructura debido a la poca división del trabajo ya que los cargos son modificados y redefinidos con base en la interacción de la organización con su ambiente, y las estrategias que así lo exijan, permitiendo la toma de decisiones descentralizadas y la ejecución de tareas a través del conocimiento de las personas que integran la organización.

---

<sup>20</sup> Idalberto Chiavenato. *Introducción a la teoría general de la administración*. México, McGraw Hill. p. 437.

La clasificación de las organizaciones en dos tipos dio origen a dos sistemas de prácticas organizacionales: sistema mecanicista y el sistema orgánico. La siguiente tabla describe y compara a ambos.

### Características de los sistemas mecánicos y orgánicos<sup>21</sup>

Características	Sistemas mecánicos	Sistemas orgánicos
<b>Estructura organizacional</b>	Burocrática, permanente, rígida y definitiva	Flexible, mutable, adaptable y transitoria
<b>Autoridad</b>	Se basa en la jerarquía y en el mando	Se basa en el conocimiento y en la consulta
<b>Diseño de cargos y tareas</b>	Definitivo. Cargos estables y definidos. Ocupantes especialistas y univalentes	Provisional. Cargos mutables, redefinidos constantemente. Ocupantes polivalentes
<b>Proceso de decisión</b>	Decisiones centralizadas en la cúpula de la organización	Decisiones descentralizadas ad hoc (aquí y ahora)
<b>Comunicación</b>	Casi siempre verticales	Casi siempre horizontales
<b>Confiabilidad en:</b>	Reglas y reglamentos formalizados por escrito e impuestos por la empresa	Comunicación informal entre las personas
<b>Principios predominantes</b>	Principios generales de la Teoría Clásica	Aspectos democráticos de la Teoría de las relaciones humanas
<b>Ambiente</b>	Estable y permanente	Inestable y dinámico

<sup>22</sup> Características de los sistemas mecánicos y orgánicos de Idalberto Chiavenato. *Ibidem.* p. 438.

El aporte de Burns y Stalker a partir de la división de la organización mecanicista y la organización orgánica permitió definir al ambiente como uno de los factores determinantes de la estructura y funcionamiento de la organización. Podemos ubicar al talento y la comunicación estratégica de la organización para atraerlo dentro de la organización y sistema orgánicos debido al dinamismo e innovación que el ambiente globalizado y competitivo ha impuesto a las organizaciones en relación con las personas que la integran.

Otros de los conceptos importantes para la Teoría de Contingente son: la diferenciación e integración, ambos propuestos a través de la investigación de Lawrence y Lorsch sobre la relación y confrontación de la organización y el ambiente. La diferenciación de la organización se refiere a la departamentalización y divisiones en la estructura que hace la organización para atender diversas tareas impuestas por el entorno, por ejemplo, el departamento de recursos humanos, el de comunicación, administración y finanzas, etc.

El proceso contrario a la diferenciación es la integración; si bien cada departamento o subsistema responde a tareas específicas emanadas del ambiente, la organización como un todo deberá integrar sus unidades, coordinarlas y establecer procesos de comunicación para el cumplimiento de los objetivos organizacionales en general.

Justamente la comunicación para la atracción de talento es un esfuerzo de integración sobre las actividades que el entorno define para la organización, y viceversa. Por una parte se localizan y definen las tareas específicas de la gestión del talento, revisadas en el capítulo anterior, en otro punto se encuentra la comunicación, sus procesos y estrategias para sumar esfuerzos, converger y unificar ambos subsistemas. El resultado óptimo sería dotar a la organización de talento mediante las personas a través de la selección de mensajes estratégicos capaces de generar capital intelectual, innovación y ventaja competitiva.

El resultado es la importancia del ambiente como uno de los aspectos determinantes para la Teoría Contingente o Situacional ya que “La empresa (organización) que más se

aproxima a las características requeridas por el ambiente tendrá más éxito que la empresa que se aleja mucho de ellas.”<sup>22</sup> La manera de diseñar la estructura organizacional, definir tareas y actividades así como el surgimiento de subsistemas debe ser congruente con los objetivos y la relación de éstos con el entorno en el cual vive y se relaciona la organización.

### **2.1.1 Principales factores que afectan a las organizaciones**

Las investigaciones de los principales representantes de la Teoría Contingente comenzaron a definir los factores que afectan el funcionamiento de la organización y determinan distintos tipos de estructura así como la relación entre sistemas para poder dar respuesta y sobrevivir al entorno a través del cumplimiento y renovación de sus objetivos.

A continuación presento y defino las principales variables que afectan las formas administrativas y comunicativas de una organización. Ambos procesos van de la mano para la atracción del talento en las organizaciones:

- **Ambiente**

Es el contexto en el cual se encuentra inmersa la organización, las situaciones externas con las cuales tiene relación e intercambio (sistema abierto) e impactan en su funcionamiento interno. El ambiente es complejo debido a que se conforma por diversas y múltiples variables; parecería una labor interminable por parte de la organización querer manejarlo y absorberlo; sin embargo, se puede reducir la incertidumbre que éste causa mediante un mapeo ambiental, es decir, el diseño de un espacio del ambiente para actuar.

Una vez diseñado el espacio ambiental correspondiente y adecuado para cada organización se puede ser más preciso mediante la selección ambiental: sólo una porción de las variables ambientales será de interés y tienen verdadera repercusión

---

<sup>22</sup> João Bosco por Idalberto Chiavenato. *Ibidem.* p. 440.

organizacional. Para poder definir con exactitud el ambiente sobre el cual ha de responder y actuar la organización es necesario dividirlo en dos estratos: el ambiente general y el ambiente de tarea:

- El ambiente general o macroambiente es común a todas las organizaciones, las afecta de manera genérica a través de diferentes condiciones tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas, culturales.
- El ambiente de tarea indica las oportunidades y amenazas concretas de la organización, sus componentes son mucho más cercanos e identificables pues recaen directamente en la definición de tareas, abarca a los proveedores de recursos materiales, financieros, talento, también a los clientes y competidores, órganos de gobierno, sindicatos, etc.

Para la atracción de talento como una actividad estratégica de la organización en la cual se conjuntan los procesos administrativos y de comunicación, el ambiente general puede estar identificado a través de las condiciones demográficas, legales y económicas del macro ambiente, y por los proveedores dentro del ambiente de tarea.

### Ambiente general y ambiente de tarea

#### AMBIENTE GENERAL



Junto con la división del macroambiente y el ambiente de tarea existe la tipología de ambientes como una herramienta más para analizar las fuerzas que afectan a la organización.

El ambiente se puede clasificar según la estructura en:

- Homogéneo: los proveedores, clientes y competidores tienen características semejantes, hay poca segmentación de mercado, reaccionan de manera uniforme y la estructura organizacional es sencilla.
- Heterogéneos: son marcadas las diferencias entre los componentes del ambiente de tarea, la segmentación de mercados es extensa y exige a la organización una estructura mucho más diferenciada.

Según su dinámica en:

- Estables: el ambiente presenta pocos o casi ningún cambio, es tranquilo y previsible pues sus modificaciones son lentas.
- Inestables: sufre muchos cambios originando un alto grado de incertidumbre en las organizaciones para poder controlarlos.

La tipología del ambiente establece ciertas condiciones en las organizaciones, pues en cuanto más homogéneo sea el ambiente de tarea, la organización se diferenciará menos, podrá contar con una estructura sencilla y poco departamentalizada. Sin embargo, para enfrentar un ambiente heterogéneo, la organización se dividirá en más departamentos, mayores serán las tareas a enfrentar y el campo de acción a abarcar.

La dinámica del ambiente también impone ciertas condiciones a las organizaciones, pues si éste es estable, menores son las contingencias de la organización, permitiéndole ser conservadora y con pocas apuestas a la innovación. De modo contrario, cuanto más dinámico sea el ambiente, más contingencias tendrá que responder la organización de manera novedosa y con tendencias sobre el futuro, si quiere sobrevivir.

- **Tecnología**

A través de la historia las organizaciones han tenido que enfrentarse a diversas contingencias que el ambiente ya sea homogéneo, heterogéneo, estable o inestable presentan, una de ellas ha sido la revolución tecnológica. Hoy en día la tecnología representa una herramienta que con velocidad se va sofisticando y mejorando para el desempeño de tareas en materia de producción, comunicación, administración, entre otras. El impacto sobre las organizaciones además de ser ambiental es tecnológico.

Tecnología son todas las herramientas que permiten llevar a cabo una tarea, implican una reducción del esfuerzo físico y una innovación en términos de conocimiento para la resolución de problemas. Cada organización dependiendo de su funcionamiento y objetivos usa y adopta tecnología, entendiéndola en dos sentidos:

- *Know how*: conocimiento desarrollado por las organizaciones sobre el significado y ejecución de sus tareas.
- Manifestaciones físicas: infraestructura, maquinaria y equipos para la transformación de insumos.

Esta variable de la Teoría Contingente establece para las organizaciones una relación entre tecnología y conocimiento. La tecnología entonces puede estar o no incorporada a bienes físicos, ya que los conocimientos desarrollados a través de modelos, manuales y patentes también son considerados tecnología para la organización. La tecnología es conocimiento, y aunque no todo el conocimiento es tecnología, la conjunción de ambos es útil para la modificación de insumos.

El impacto de la tecnología puede ser considerado desde dos ángulos:

- Como variable ambiental: la tecnología forma parte del macroambiente y pasa a ser parte de la organización cuando el ambiente de tarea exige incorporarla para el desarrollo de ciertas actividades.

- Como variable organizacional: la tecnología forma parte de la organización una vez que esta la ha adoptado para la solución de actividades y como parte de sus procesos.

La tecnología puede llegar a ser un imperativo para la vida y funcionamiento de ciertas organizaciones. Hoy se asocian términos como innovación y eficiencia con elementos tecnológicos sofisticados, poniendo a la variable como un parámetro para la evaluación de procesos; sin embargo, también ha provocado ciertos efectos sociales como:

- Capacidad para alcanzar objetivos individuales y organizacionales
- Conocimiento sobre efectos colaterales para la toma de decisiones respecto a su uso y aplicación
- Ofrece alternativas para la solución de problemas
- Como herramienta de análisis
- Reduce el tiempo de los procesos a través de su automatización y mecanización

Pueden ser muchas las ventajas que ofrece la tecnología a la organización; sin embargo, no es el único factor de éxito, ni mucho menos, el eje sobre el cual pueda construirse la innovación. La tecnología tiene que verse en función del ambiente de tarea y si conviene o no apostar todo en ella.

- **Las tareas y estructura de la organización**

La misión organizacional define de manera genérica las tareas de la organización; a pesar de existir funciones específicas para cada departamento o unidad que conforma a la estructura organizacional, el denominador común siempre será la razón de ser. La teoría contingente pone énfasis en la constante adaptación y análisis de la misión organizacional debido a que el tiempo y diversas variables afectan las tareas que la organización se plantea desde su nacimiento y al momento de enfrentar el cambio. Bien lo dice el dicho: renovarse o morir.

Lo mismo sucede con la visión: en dónde se quiere ver la organización en determinado lapso de tiempo (5 años aproximadamente). Para que el llamado corazón ideológico o concepto de negocio de la organización sea funcional y realista, y no se quede en buenas intenciones o sueños guajiros es necesario analizar lo que permitirá o no cumplir con las tareas y con ella los objetivos organizacionales.

Las tareas y la estructura organizacionales son contingentes debido a la dependencia que ambas tienen respecto al ambiente externo, de tarea y a la tecnología que varían de organización a organización, pues cada una de ellas dependiendo de sus actividades e intereses responderá de manera diferente a las contingencias. Sin embargo, la Teoría Contingente o Situacional define algunas características que deben poseer las organizaciones para poder enfrentar sus ambientes en constante cambio:

- Ser sistémicas, es decir, dependen del ambiente (interno y externo) Si quieren sobrevivir tendrán que comportarse como un sistema abierto: interactuar con fuerzas del entorno.
- Sus funciones dependen de los objetivos, los sistemas en los cuales se distribuyen y definen (estructura) y de la interacción con el ambiente.
- No existe una única y mejor manera de estructura y funcionamiento organizacional, todo depende de los factores a los cuales haya que dar respuesta como: tecnología, talento, comunicación, etc.
- Las oportunidades y amenazas de una organización son resultado de una valoración y análisis de condiciones del entorno y de la propia dinámica organizacional.

El diseño de la estructura organizacional va de la mano con la definición de las tareas y decisiones que a cada subsistema corresponden, de tal manera que la organización sea capaz de seguir estrategias partiendo de la elección de componentes del ambiente general que son determinantes para el logro de objetivos, tomando en cuenta sus productos y servicios, públicos, tecnología, entorno de trabajo y necesidades de comunicación.

- **Las personas: el talento organizacional**

La Teoría Contingente comenzó a definir al hombre como un ser complejo, dotado de valores, objetivos, expectativas y necesidades de comunicación respecto a las organizaciones de las cuales forman parte. La visión uniforme y jerárquica de teorías como las de McGregor, Maslow y Herzberg fueron cuestionadas y renovadas por modelos como el de Victor Vroom sobre la motivación, el modelo de Lawler sobre las expectativas o el modelo de liderazgo propuesto por Fiedler.

Los llamados recursos humanos también fueron considerados una variable de impacto para la organización, ya que gracias a ellos se podían alcanzar los objetivos organizacionales y producir efectos deseados en el ambiente. Sin embargo, fue hasta la década de 1990 con la Gestión del Talento que se apostó totalmente al talento de las personas.

Basándonos en el concepto de Skinner sobre la contingencia la cual “...involucra tres elementos, un estado ambiental, una conducta y una consecuencia.” Tenemos que a partir de condiciones ambientales de las organizaciones en los 90’s, la conducta para alcanzar los objetivos fue apostar por una innovación a través de las personas, respondiendo a sus necesidades de empleabilidad y comunicación, dando como resultado la gestión del talento y su relación con la comunicación organizacional.

## Enfoque contingente para el talento<sup>23</sup>



<sup>23</sup> Adaptación del enfoque contingente para el talento basado en el concepto skinneriano de contingencia.

Con la Gestión del Talento se apostó totalmente al talento de las personas y su aportación al crecimiento y éxito organizacional. Las organizaciones identificaron sus obligaciones respecto al hasta entonces conocido “recurso humano” convirtiéndolo en un público clave, incluso a nombrarlos socios. En términos de la Teoría Contingente o Situacional, los recursos humanos se transformaron en un ambiente de tarea para la organización, y el ambiente general las obligó a optar por el talento como fuente de cambio, éxito e innovación.

### **2.2. Los públicos de la organización.**

La organización debe propiciar condiciones determinadas a través de diferentes funciones y procesos, entre ellos el de comunicación, este último considera a los públicos como la base para la creación de mensajes con diferentes propósitos: la integración y motivación

---

de los empleados, la compra por parte de los clientes, o para el caso de esta tesis: la atracción de talento.

La imagen de una organización depende en términos generales de dos factores: la realidad, presente, por ejemplo, en estados financieros, de crecimiento, desarrollo, certificaciones como el Great Place to Work, Empresa Socialmente Responsable, entre otros; y de la percepción de todos esos resultados y acciones por parte de los diversos públicos de interés a través de mensajes emitidos por la organización. Así pues, la percepción puede ser definida como el conjunto de ideas y prejuicios que poseen los distintos públicos de una organización basados en la relación que ambos guardan entre sí.

La percepción positiva o negativa que tengan los públicos depende de las acciones y de cómo éstas son comunicadas a los públicos de la organización. El perfil organizacional real puede distar de la percepción que de ella se tenga, lo ideal sería que no existirá brecha entre lo real y la percepción; sin embargo, papel fundamental de la comunicación es acortar ese abismo entre lo ideal, lo real, y la imagen que se han creado los públicos en su mente.

Antes de cualquier tipología y clasificación de los públicos con los cuales pueden contar las organizaciones, y de cómo el talento es clave, es importante definir y diferenciar los conceptos de públicos y stakeholders. Las organizaciones no se dirigen a un público homogéneo, unificado y genérico, sino a varios públicos con características especiales; el cambio del vocablo público por públicos significó modificar la idea sobre los receptores, es decir, personas hasta cierto punto anónimas capaces de recibir información, por la de destinatarios, aquellos que son definidos e identificados a través de ciertas características y para quienes hay que diseñar y dirigir mensajes específicos.

El concepto público también hace referencia a los grupos de determinadas condiciones sociales, económicas, culturales y demográficas con los que la organización se relaciona e identifica para que sus esfuerzos comerciales, sociales y de comunicación tengan éxito.

Se puede decir que los públicos son un bloque de personas con ciertas características sobre las cuales se esperan causas y efectos a través de las actividades realizadas por la organización.

Los públicos de cualquier organización se establecen y forman no solamente gracias a la conjunción de ciertas características, también mediante un vínculo entre individuo-organización. Dicho vínculo es de vital importancia pues indica la relación entre la organización y diversos individuos que forman públicos a partir de intereses específicos sobre las acciones de la organización, y viceversa. Nace así el concepto de *stakeholders*.

Los *stakeholders* son definidos como: “cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar el desempeño de la empresa o que se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización [...] son *stakeholders* los empleados, proveedores, clientes, los competidores, el Estado, los directivos, los accionistas y los ciudadanos que están alrededor de la organización de forma directa o indirecta.”<sup>24</sup>

“Los *stakeholders* son personas o grupos de personas que tienen, o reclaman, propiedad, derechos, o intereses en una organización y sus actividades, pasadas, presentes o futuras.”<sup>25</sup>

Yo defino a los *stakeholders* como los diversos grupos de públicos de una organización que poseen intereses específicos en ella, establecen una relación más estrecha, impactan y demandan la atención y ciertas obligaciones por parte de la organización de la cual son parte. Los *stakeholders* son identificados gracias al rol e importancia que desempeñan en la dinámica organizacional.

---

<sup>24</sup> Freedman por Carlos Hernán González Campo. “E-Satkeholders: Una aplicación de la teoría de los stakeholder a los negocios electrónicos” Revista Estudios Gerenciales. Vol 26. No 114. Enero- Marzo 2010. p 45.

<sup>25</sup> Clarkson por Carlos Hernán González Campo. *Ibidem*. p. 45.

Algunas características de los *stakeholders* son:

- La influencia que tienen sobre la organización y el entorno
- El poder de legitimar sus relaciones con la organización
- El tiempo y urgencia con la cual demandan acciones y mensajes a la organización.

El término *stakeholder* es más adecuado debido a la relación individuo-organización ya explicada a lo largo del primer capítulo; resulta conveniente hablar del talento como un *stakeholder* o público clave debido al vínculo establecido con la organización a través de la empleabilidad y el proceso de comunicación. El enfoque de los *stakeholders* también implica el desarrollo de estrategias ganar-ganar en la relación individuo-organización mediante:

- La identificación de los stakeholders y el análisis de las oportunidades y amenazas que implica su relación con la organización.
- Establecer prioridades con los stakeholders según sus intereses. La respuesta de la organización a los intereses de los stakeholders mediante estrategias, acciones y políticas puede determinar el logro de los objetivos organizacionales en general.
- Existen objetivos económicos y sociales en la relación organización-stakeholders provocando un aprendizaje para desarrollo organizacional y una legitimación social.

### **2.2.1 Clasificación de los *stakeholders***

Una vez hecha la diferencia entre públicos y *stakeholders*, y por qué este último término es el que mejor se adecua para la relación existente entre la organización y sus diversos grupos de interés resulta importante hablar de los diversos niveles y clasificaciones que existen al respecto, de manera tal que se pueda ubicar al talento en ellas.

Usar el enfoque de stakeholders como parte de una estrategia de comunicación significa trabajar sobre acciones específicas y mensajes encaminados a responder los intereses de

estos públicos clave, y la percepción que de manera general se construya sobre la organización.

Para comenzar a analizar las decisiones, acciones estratégicas, prácticas y objetivos organizacionales que afectan a sus stakeholders (públicos clave) y los intereses de éstos sobre la organización de la cual forman parte, es importante dar inicio con la identificación de los diversos tipos de *stakeholders* que existen:

#### **Los niveles de Goodpaster:**

- **Nivel 1:** Estratégico: toma en cuenta los intereses de los grupos implicados con la organización para poder conseguir los objetivos y lograr el éxito.
- **Nivel 2:** Multifiduciario: implica una responsabilidad social de la organización por responder a los intereses de sus stakeholders.
- **Nivel 3:** “La nueva síntesis”: pone de manifiesto la combinación de las funciones y acciones orientadas hacia ciertos intereses de los stakeholders que dotan a la organización de éxito, y los que se atienden como parte del compromiso social.

#### **Clasificación de los *stakeholders* según sus atributos: Mitchell**

La clasificación propuesta por Mitchell toma en cuenta los atributos o características de los stakeholders, los combina y dependiendo de su poder de influencia, legitimidad y urgencia ayudarán a la organización a determinar la prioridad de las estrategias y acciones de comunicación para con sus stakeholders. La división de los stakeholders de este autor se compone de 3 tipos y sus subdivisiones:

- Tipo 1: Latentes, se dividen en:
  - a) Durmientes: poseen influencia pero carecen de legitimidad y urgencia
  - b) Discrecionales: se caracterizan por su legitimidad, pero no tienen una gran influencia y por ende carecen de urgencia

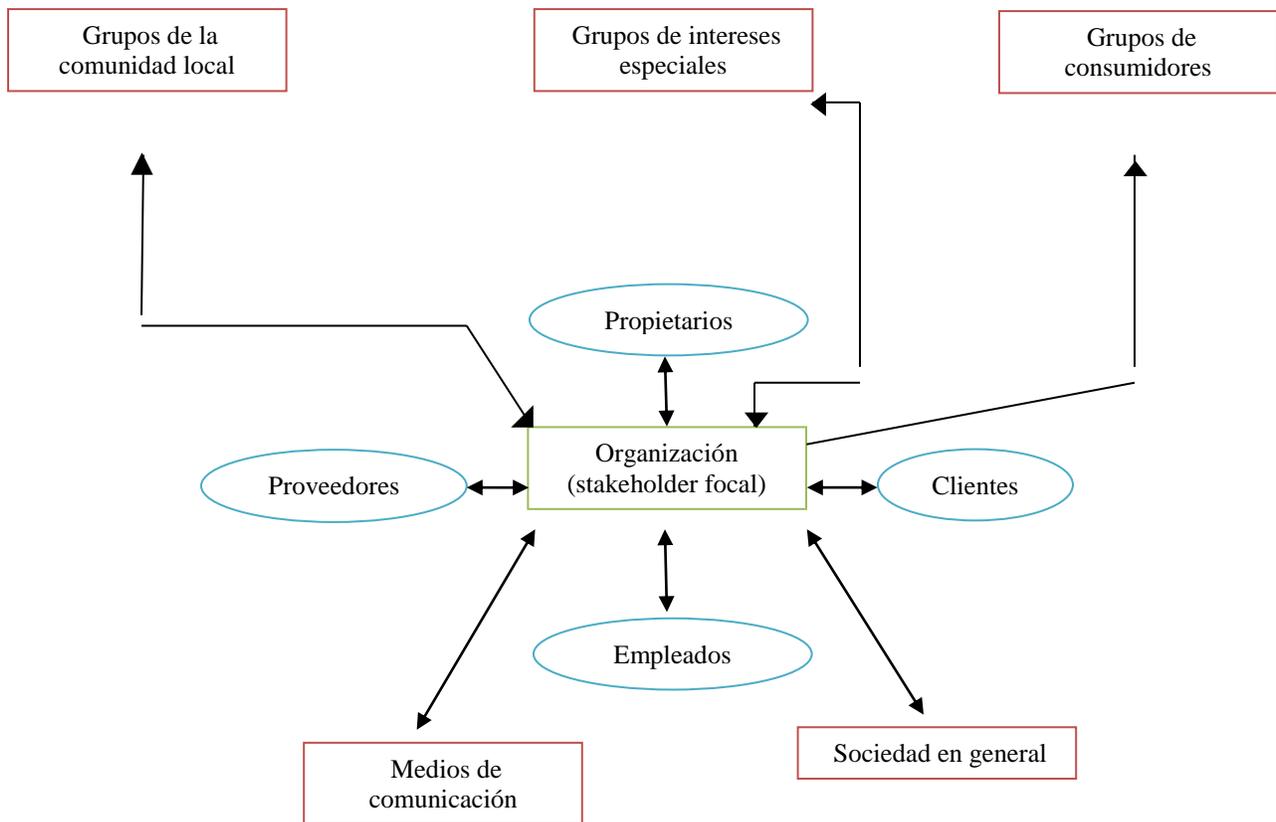
- c) Demandantes: tienen una gran necesidad de ser atendidos (urgencia) pero no han sido legitimados por su falta de influencia en su relación con la organización.
- Tipo 2: Expectantes:
  - d) Dominantes: se caracterizan por su poder de influencia y su legitimidad, pero no demandan la pronta atención por parte de la organización.
  - e) Peligrosos: a pesar de no tener una relación legítima con la organización, cuentan con un poder de influencia y con la necesidad y urgencia de ver atendidas sus demandas.
  - f) Dependientes: posee una relación legítima y demanda con urgencia la atención de la organización; sin embargo, no cuenta con poder de influencia.
- Tipo 3: Distintivos: poseen las tres características básicas de los stakeholders

**Según Clarkson existen 3 tipos de stakeholders:**

- **Stakeholder focal:** es la organización como tal.
- **Stakeholders Primarios:** la organización no existiría sin ellos, ni podría sobrevivir sin su presencia. Existe un grado muy alto de interdependencia entre la organización y sus grupos primarios, de tal manera que los problemas con ellos podría poner en riesgo no solamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales, también la existencia de la organización misma. En este tipo de stakeholders se encuentran: accionistas, inversionistas, clientes, proveedores, empleados.
- **Stakeholders Secundarios:** No poseen un alto grado de interdependencia con la organización, sin embargo, pueden afectar y tener impacto en la relación

organización-grupos primarios debido a la aceptación u oposición a políticas, estrategias o programas organizacionales. Los medios de comunicación, gobiernos, competidores y la sociedad son *stakeholders* secundarios.

### Grupos de *Stakeholders* Primarios frente a Secundarios<sup>26</sup>



<b>Stakeholder focal</b>	<b>Stakeholders primarios</b>	<b>Stakeholders secundarios</b>	La fecha en ambos sentidos significa la relación stakeholder-organización, y viceversa ↔
--------------------------	-------------------------------	---------------------------------	--

<sup>26</sup> Adaptación de la figura llamada: Grupos de stakeholders primarios frente a secundarios de Joseph W. Weiss en *Ética en los negocios. Un enfoque de administración de los stakeholders y de casos*. México, Thompson, 4ta edición, 2006. p. 7.

### 2.2.2 El talento como público clave de la organización

Las clasificaciones de Goodpaster, Mitchell y Clarkson anteriormente descritas ayudan a la organización, dependiendo de sus objetivos, a identificar a sus stakeholders y priorizar la toma de decisiones dependiendo del nivel, lo estrecho de su relación con cada uno de ellos así como el poder que tienen de influir en el éxito organizacional, junto con la legitimidad y urgencia que los caracterizan.

Existen diversas clasificaciones dependiendo del enfoque de cada autor sobre el término: *stakeholder*. No podemos decir que una es mejor que otra; todas aportan elementos de análisis, sobre todo, son categorías que las organizaciones pueden retomar y adaptar para el mapeo de sus públicos clave.

El talento es un stakeholder primario, y lo ideal es que también fuera distintivo; sin embargo, situaciones de crisis, inconformidad de los empleados con las prácticas de la organización han puesto de manifiesto la legitimidad de la relación talento-organización y la urgencia con la cual demandan acciones. Ejemplo de ello fue el nacimiento de la Gestión del Talento y su relación con la comunicación organizacional. No basta con ofrecer un empleo; el entorno y el talento exigen empleabilidad, así como la generación de propuestas de valor para los empleados y estrategias para comunicarse con ellos.

En el caso del principal componente que tienen las organizaciones: los empleados (el talento), el análisis de stakeholders ha permitido:

- Identificarlos como socios y no como un recurso más con el que cuenta la organización.
- Generar talento organizacional a través del talento de las personas
- Gestionar el talento de una manera estratégica, pero también como parte de la responsabilidad social de la organización.
- Establecer lazos de lealtad y compromiso que van más allá del contrato laboral
- Asignar un papel importante y estratégico a la comunicación para la gestión del talento

La forma de tratar y percibir a los recursos humanos cambió, también lo hizo la forma de considerar a la comunicación organizacional como una parte importante para el proceso de atracción, retención y dirección del talento. Las personas dependen de un trabajo para ganarse la vida, poseen expectativas sobre él según sus necesidades, deseos y demandas, y esperan que la organización, de la cual son parte, enfrente los retos del entorno y los mantenga informados.

En lo que respecta a la organización, necesita del talento para llevar a cabo sus funciones y con ellas cumplir sus objetivos generales, a través de él construye una ventaja competitiva obligándose a responder al entorno mediante: mejores prácticas administrativas, un entendimiento organizacional para el talento, y por supuesto, de funciones y estrategias de comunicación orientadas, entre otros procesos, a la atracción del talento.

Si la atracción significa ganar el gusto y atención de las personas, así como su voluntad y afecto a través de singularidades que agraden al público, captar y retener la simpatía, se requiere de las funciones de la comunicación organizacional y su traducción a estrategias y acciones concretas para dar a conocer la vacante del puesto en primera instancia y atraer al público clave: el talento. La comunicación para la atracción de talento será quizá el primer acercamiento que la organización tiene con dicho *stakeholder*.

La comunicación organizacional, a través de la identificación del talento como público clave de la organización, ha adquirido un papel relevante en los diferentes procesos de la Gestión del Talento, los cuales significan no solamente pasos administrativos, también implican esfuerzos y necesidades de comunicación, iniciando con la atracción de talento, tema principal de la presente tesis.

Una de las preguntas que la organización se debe de hacer en términos de comunicación para el talento es qué funciones y estrategias pueden atraerlo, cómo comunicarse con ellos y lograr el interés de su componente más importante, así como formar una imagen positiva que haga que el talento diga: quiero trabajar allí.

### 2.3 De la relación bilateral talento-organización a la comunicación bilateral

La Gestión del Talento y la Comunicación han venido a revolucionar el antiguo pacto que se establecía entre las organizaciones y sus empleados, hoy en día, el reconocimiento del talento como stakeholder significa una relación bilateral talento-organización en donde ambas partes son responsables de poseer habilidades y competencias para la empleabilidad y el compromiso con el éxito individual y organizacional. “Es responsabilidad del empleado dirigir su propia carrera y mostrar algún compromiso. Es responsabilidad de la empresa dotar a los empleados de herramientas, ambiente abierto y oportunidades que valorar y desarrollar sus habilidades.”<sup>27</sup>

La relación bilateral, es una relación ganar-ganar. La organización gana personas con ciertas características para la realización de sus funciones y con ellas el cumplimiento de sus objetivos, en otras palabras, se espera que el talento contribuya con la organización. Por su parte, el talento mediante la empleabilidad gana capacidades y habilidades que la organización propicia, permitiéndoles desarrollarse individualmente y ser competitivos en el mercado laboral.

Si bien el entorno ha obligado a las organizaciones a desarrollar ciertas acciones y comunicarlas para la atracción del talento, garantizando su aporte a lo largo y ancho de la estructura organizativa, también tienen la opción de establecer y juzgar las características del talento que le sean necesarias. En la relación bilateral, el talento puede explotar las oportunidades de lugares que considere aptos para aportar su trabajo y capital intelectual, así como analizar de forma individual cómo contribuyen las acciones de la organización respecto a la empleabilidad y el desarrollo en su contexto social.

Se establece, de principio, una relación bilateral entre la organización y comunicación, ambas estrechamente vinculadas para el funcionamiento orientado al éxito. La

---

<sup>27</sup> Robert H. Waterman, Jr. “Hacia una plantilla con carrera laboral flexible” en *Cómo encontrar y retener a los mejores empleados*” en *Cómo encontrar y retener a los mejores empleados*. Harvard Business Review. España, Ediciones Deusto, 2000. p. 10.

organización debe ser comunicante, y la comunicación debe estar organizada, entre otras cosas, para la atracción de talento.

Las organizaciones que mejor entiendan la relación bilateral con su talento así como la necesidad de comunicarse con ellos estarán en mejores condiciones para atraerlo. Si la organización establece estrategias correctas para la atracción de talento, no solamente se proveerá de él, también evitará rechazos traumantes para quien busca empleo.

La relación bilateral talento-organización se puede traducir en una comunicación bilateral. La comunicación bilateral puede ser definida como la que surge de la relación existente entre emisor y receptor, implica una dinámica en donde la información no solamente se produce en un sentido, por ejemplo, del emisor al receptor. Lo bilateral hace referencia a la producción de la comunicación en ambos sentidos: el emisor se convierte en receptor y el receptor en emisor.

La comunicación bilateral pone énfasis en la necesidad de comunicación, pero sobre todo en la interacción de los individuos a partir de una situación, en este caso: el talento que está buscando una organización para trabajar, y el papel de la organización quien atrae al talento. El enfoque de la comunicación bilateral es participativo y busca una sinergia entre el emisor y el receptor en donde la retroalimentación o *feedback* es esencial.

La comunicación bilateral entre talento-organización se establece, por ejemplo, en el momento en que el primero llega a una organización y presta atención a los mensajes, los cuales pueden girar en torno al funcionamiento de la organización en general, las funciones del puesto, sus actividades específicas y las de su equipo de trabajo, en fin, todo aquello que ha sido considerado importante y estratégico en términos de comunicación para la atracción del talento. Si la organización se convierte en una verdadera anfitriona del talento fomentará la interacción con sus posibles y futuros empleados a través de diversas actividades y mensajes, dando paso a la comunicación bilateral.

Si bien autores como Shramm y Berlo propusieron modelos que establecieron que la comunicación no podía ser unilateral, a continuación se describe el modelo propuesto por

James E Grunig sobre la comunicación bilateral o bidireccional, por ser el más reciente y el que pone de manifiesto la importancia del análisis e investigación sobre los públicos clave.

### 2.3.1 Modelos de comunicación bilateral o bidireccional de Jame E. Grunig

En 1984, James E. Grunig publicó su obra clásica Dirección de Relaciones Públicas en la cual estableció cuatro modelos; para la comunicación bilateral o bidireccional nos interesan el tercer modelo llamado: Asimétrico bidireccional, y el cuarto, nombrado: Simétrico bidireccional. En ambos, la comunicación fluye de la organización hacia sus *stakeholders*, y viceversa.

Los modelos de Grunig están basados en momentos históricos de las Relaciones Públicas, así como en la naturaleza de la comunicación establecida entre la organización y sus *stakeholders*. La bidireccionalidad de ambos modelos tienen fundamento en la investigación y el feedback.

- **Modelo asimétrico bidireccional:** Basado en la investigación sobre el comportamiento y actitudes de los *stakeholders* sobre las cuales actuará la organización. La asimetría del modelo hace referencia al desequilibrio de los efectos de la comunicación orientados únicamente a favor de la organización, es decir, a través de la investigación formativa, aquella que ayuda a fijar objetivos y diseñar estrategias para lograr un cambio en los *stakeholders*.

Se caracteriza por establecer como objetivo general la persuasión de los *stakeholders* a partir de acciones y mensajes emitidos por la organización. Es considerado un modelo bidireccional debido a la aportación que hacen los *stakeholders* sobre sus deseos, tendencias y comportamiento.



- **Modelo simétrico bidireccional:** Representa el modelo ideal de comunicación entre organización y sus diferentes *stakeholders*. El tipo de investigación utilizada para este modelo es formativa y evaluativa, es decir, se indaga sobre lo que quieren los stakeholders, la manera en que la organización está siendo percibida y con base en los resultados obtenidos, se podrán establecer estrategias de comunicación dirigidas y acciones orientadas a mejores prácticas y forma de dirección por parte de la organización, de tal manera que se genere una relación de ganar-ganar.

El modelo simétrico bidireccional coloca a la comunicación como una mediadora entre la organización y sus stakeholders para cumplir con el objetivo primordial: la comprensión mutua, a partir de ésta se pueden establecer objetivos específicos como es la atracción de talento.

#### Modelo Simétrico Bidireccional



Algunas limitantes del Modelo Asimétrico Bidireccional son que pese a las aportaciones que puede tener la investigación sobre los intereses y tendencias de los stakeholders, no impactan de manera considerable en las acciones de la organización, la cual está más interesada en la persuasión que en modificar aspectos y crear la relación ganar-ganar, por lo cual el modelo podría caer en la comunicación unidireccional.

Por su parte el Modelo Simétrico Bidireccional parece utópico al solamente tomar en cuenta la relación y comunicación entre dos entes, en este caso, la organización y su talento, ya que existen otras fuerzas en el entorno y públicos clave que aunque no sean primarios tienen influencia en el éxito o fracasos organizacionales.

## 2.4 Funciones de comunicación para la atracción de talento

Una vez identificada la importancia del talento como *stakeholder* de la organización, así como la relación bilateral entre ambos, y su traducción en un modelo de comunicación, es relevante destacar las funciones que la comunicación organizacional, de manera específica aquellas que se dirigen de manera externa posee, y sobre las cuales girarán las estrategias para la atracción de talento.

Uno de los elementos fundamentales de la comunicación organizacional es la comunicación hacia el exterior. Debido a que la atracción de nuevo talento es una actividad que realiza la organización sobre su medio externo cabe destacar el papel que juegan la comunicación externa y sus funciones.

Definida como “...el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable y a promover sus productos y servicios.”<sup>28</sup>

También puede ser entendida como aquella “...que se origina ente uno o varios miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización, como ejemplos pueden citarse la edición de revistas promocionales, comunicados de prensa, campañas de publicidad [...] etcétera.”<sup>29</sup>

Yo defino a la comunicación externa como aquella que se dirige a los públicos clave que están más allá de los límites físicos de la organización, posee funciones que dotan a sus mensajes de una notoriedad hacia el exterior, reflejo de lo acontecido internamente. Sólo la coordinación de las funciones de la comunicación en una estrategia global, coherente en el interior y al exterior podrán asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organizacional, y con ellos el éxito.

---

<sup>28</sup> Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas, 1991. p. 30.

<sup>29</sup> Carlos G. Ramos Padilla. *La comunicación. Un punto de vista organizacional*. México, Trillas, 1991. p. 26.

Si bien las diferentes facetas de la comunicación organizacional han hecho que se divida en interna y externa, ambos elementos no están disociados, al contrario debe existir una complementación a pesar de los límites de las funciones dirigidas hacia los stakeholders localizados dentro de la organización y aquellos que están más allá de sus fronteras físicas.

La comunicación externa posee varias funciones<sup>30</sup>, las cuales entre otras cosas, pueden ayudarle a la atracción de talento:

- Comunicación externa operativa: Es aquella establecida entre los miembros de la organización, como embajadores de la misma, y diversos interlocutores. Los representantes de la organización deben estar en constante comunicación con sus públicos clave, ya sean inversionistas, clientes, el mercado laboral a través del talento, etc.

La función operativa se centra en vincular a los embajadores o voceros con los mensajes y acciones de la empresa, por ejemplo, para la atracción del talento, puede que los voceros sean empleados que tengan cierto lapso de tiempo trabajando con la organización basados en una estrategia del talento interno para la atracción de nuevo en el exterior.

- Comunicación externa estratégica: Su objetivo es construir redes con los stakeholders externos y está compuesta de dos aspectos: el destino de la comunicación estratégica como anticipadora para fomentar relaciones positivas con públicos clave. Quizá algunos mensajes y acciones de la organización no sean tan indispensables en cierto momento, pero pueden ser considerados un efecto colateral de ayuda para momentos de crisis o hechos mucho más puntuales.

El segundo aspecto hace referencia a la escucha externa, es decir, la retroalimentación o investigación que le sirvan a la organización para decisiones estratégicas. Esta función también es conocida como vigía o de observatorio

---

<sup>30</sup> Propuestas por Annie Bartoli. *Organización y comunicación: la organización comunicante, la comunicación organizada*. Argentina, Paidós, 1992.

debido al material de análisis con el cual puede contar la organización para hacerle frente a las fuerzas externas.

- Información externa de notoriedad: Basada en el modelo asimétrico bidireccional y calificada como la única función de la comunicación externa, la información externa de notoriedad se refiere a la organización como vocera de sí misma con el objetivo de hacer conocer sus productos y servicios, mejorar su imagen, atraer al talento, en fin, hacerse notar.

Algunas de las formas que puede tomar la información externa de notoriedad son: la publicidad, relaciones públicas, promoción, participación en eventos, ferias, etc. Las modalidades que pueden adaptar para la notoriedad son múltiples.

Como se apuntaba anteriormente, debe existir una comprensión sobre la importancia de la coherencia entre la comunicación interna y externa, sus mensajes y acciones concretas. La coherencia entre ambos elementos de la comunicación organizacional supone en materia de contenido la pertinencia de las actividades respecto a los objetivos buscados, concretamente, la atracción de talento, y la elección de mensajes, medios y destinatarios, propiciando la comunicación bidireccional, participativa e interactiva entre talento-organización.

Para que la comunicación externa se extienda a la comunicación interna, y sobre todo, en miras de una comunicación efectiva para la atracción del talento, es necesario retomar la tipología propuesta por C. Regouby<sup>31</sup> sobre los discursos que dotan a las funciones, acciones y mensajes de coherencia ya sea interna o externamente:

- Discurso de identidad: Le permite a la organización ser identificada y diferenciada de cualquier otra; es necesario y se caracteriza por enunciar los elementos de la vida organizacional, así como sus códigos permanentes, es decir, eso que le permite existir. Hacia el exterior, el discurso de identidad es un distintivo de reconocimiento, mientras que al interior refuerza el sentimiento de pertenencia.

---

<sup>31</sup> Citado por Annie Bartoli. *Ob. cit.* p. 107.

Respecto a la atracción del talento, el discurso de identidad es parte de la carta de presentación, responde a la preguntas ¿Quién es la empresa que posee una vacante, quién necesita de mi talento, y por qué tendría que acercarme a ella para trabajar?

- Discurso de personalidad: Es parte del discurso de identidad, se centra en la construcción de mensajes a partir de las características singulares de la organización, pone de manifiesto la relación que guarda con sus diferentes stakeholders, la que está dispuesta a establecer con sus nuevos talentos.
- Discurso fáctico: Manifiesta las características de los productos o actividades de la organización. Si se tiene como objetivo la atracción del talento, el discurso fáctico se focalizará en la descripción del puesto y sus funciones, así como del perfil del empleado.
- Discurso cultural: Expresa los valores de la empresa, así como las características de la empleabilidad para poder llamar la atención del talento al exterior de la organización. Ejemplo del discurso cultural es el *Employee Value Proposition* (EVP) o Propuesta de Valor para el Empleado, la cual se caracteriza por las acciones y su traducción a mensajes sobre beneficios, compensación, conciliación, reconocimiento y desarrollo del talento para su atracción.

Para cerrar este capítulo, recordemos que el talento, desde hace dos décadas, vino a revolucionar la forma en la cual se concebía a las personas dentro de una empresa, un recurso más el cual podía ser inventariado se convirtió en socio, cambiando el enfoque del trabajo, adaptándolo a términos de empleabilidad, manifestando la relación bilateral: ganar-ganar.

El talento no es una moda ni un accesorio que las organizaciones puedan presumir. Al contrario, debería día con día, su atracción, ser una de las preocupaciones del mundo empresarial, y para dar respuesta no basta con publicar una vacante, se necesita de un esfuerzo de comunicación externa, estratégica y de un compromiso con el talento, y con la organización, en sí.

Si la organización ha decidido buscar al talento en el mercado laboral porque internamente no cuenta con el o no le es suficiente; parte de su éxito y esfuerzos se focalizará en la atracción. El primer reto a superar es poder ser considerada una empresa atractiva para trabajar. Muchas pueden ser las formas para acercarse y atraer al talento, dependerá de cada organización como empleadora estructurar aquellas que se adapten mejor a sus necesidades.

## CAPÍTULO 3: Modelo para la Atracción de Talento

*“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.”* Víctor Hugo

Desde hace 20 años, las organizaciones comenzaron a darse cuenta de que no bastaba con apostar a las innovaciones tecnológicas o capturar un mayor mercado a través de productos y servicios para el consumidor. El significado del éxito para las empresas cambió. McKinsey & Company comenzó a hablar sobre “la guerra del talento”, no como una moda optada por mirar a las personas como socias, sino como un punto estratégico que transformó la manera que hasta antes de 1990 tenían para gestionar a los recursos humanos.

El talento apareció en el mapa de los stakeholders de la organización. Hablar del éxito organizacional a través de las personas, el activo más importante con el que pueden contar implicó una relación mucho más estrecha y bilateral: Nando Parrado apuntaba en la ExpoManagement 2010: “Ustedes son mis asociados, no mis empleados; yo los necesito a ustedes, ustedes me necesitan”.

La ventaja competitiva de una organización tiene un nuevo factor: la manera en la que es capaz de atraer al talento, para con él, poder cumplir con sus objetivos. Este reto se puede enfrentar mediante la comunicación organizacional, la identidad e imagen corporativas en función de propuestas de valor para este público clave, así como las funciones dirigidas hacia el exterior que impactan en el funcionamiento interno, y viceversa.

Las preguntas que surgen al respecto son: cómo lograr ser vista como un buen lugar para trabajar, cuáles son aquellos factores que ayudarán a hacer de la organización una opción de empleo, cómo hacer de una empresa un lugar admirado del cual se quiera formar parte.

En este capítulo se expone un Modelo para la Atracción de Talento para la organización basado en el Employer Branding. Este modelo pretende ayudar a las organizaciones en la

planeación estratégica de su comunicación para atraer al talento. Se describen aquellos conceptos considerados pertinentes para crear de la organización un empleador atractivo en el mercado laboral.

Pese a que toda la literatura e investigaciones existentes sobre Employer Branding proceden de Estados Unidos, y muy poco de ese material ha llegado a México, si existen en nuestro país encuestas y prácticas que apuntan cada vez más al desarrollo de la empresa como empleadora.

Ejemplo de ello, son los rankings en dónde se enlistan las mejores empresas para trabajar. Una muestra es el Instituto “Great Place to Work” encargado de certificar y contribuir al desarrollo de una organización como empleadora, brindando asesoría sobre la identificación, creación y mantenimiento de excelentes lugares de trabajo.

Otro de los rankings es el listado de la revista Expansión titulado: Super Empresas 2011, encargada de difundir las mejores prácticas con las cuales cuentan las 97 organizaciones que componen su muestra, las cuales se dividen en 3 categorías basadas en el número de empleados que las componen:

Categoría A: con más de 3, 001 empleados. Teniendo en los primeros tres lugares a Ford, seguida de American Express y McDonald’s.

Categoría B: entre 501 y 3,000 empleados. En donde The Ritz-Carton Cancún, Dupont y Roche ocupan los primeros tres peldaños.

Finalmente, la Categoría C: con menos de 500 empleados, coronándose en primer lugar, Cassidian Systems SCS, seguido de Interprotección y Dow.

Las empresas que ocupan los primeros lugares en las diferentes categorías se han ganado esa casilla debido a las prácticas que tienen con sus empleados, construyendo a través de la comunicación un Employer Branding sólido, bautizándolas como Super Empresas, convirtiéndolas en lugar en donde se quisiera trabajar, polos atractivos y seductores en el mercado laboral.

### **3.1 Employer Branding: la organización como empleadora**

#### **3.1.1 La identidad y la imagen corporativas: Bases para la atracción del talento**

Para que la organización y el talento aprovechen su primer acercamiento en el marco de la búsqueda de un empleo y la oferta de la empleabilidad, es necesario que la empresa tenga clara su identidad corporativa, dando como resultado una imagen atractiva para el mercado laboral. La identidad corporativa puede ser definida como “la autopresentación y el comportamiento de una empresa, a nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados”<sup>32</sup>

“La identidad corporativa es la expresión de la personalidad de la empresa que puede ser experimentada por cualquiera. Se manifiesta en el comportamiento y comunicación de la empresa, y en su expresión estética y formal; también puede medirse como el resultado perceptivo entre públicos objetivo internos y externos”<sup>33</sup>

La ventaja de las organizaciones al contar con una identidad definida es que a través del comportamiento, la comunicación y símbolos crea una especie de adhesivo en sus públicos clave, es decir, existe una concepción del “nosotros”, un vínculo e identificación de la personalidad de la empresa, tomando a ésta última como la percepción que tiene de sí misma la organización y las formas concretas en las cuales se manifiesta.

La identidad de una organización se construye a través de acciones que ésta tiene con sus diversos stakeholders y su traducción en mensajes para expresar lo que representa o pretende representar; la identidad es única y distintiva, varía de una empresa a otra y repercute en la estructura y estrategias de cada una de ellas.

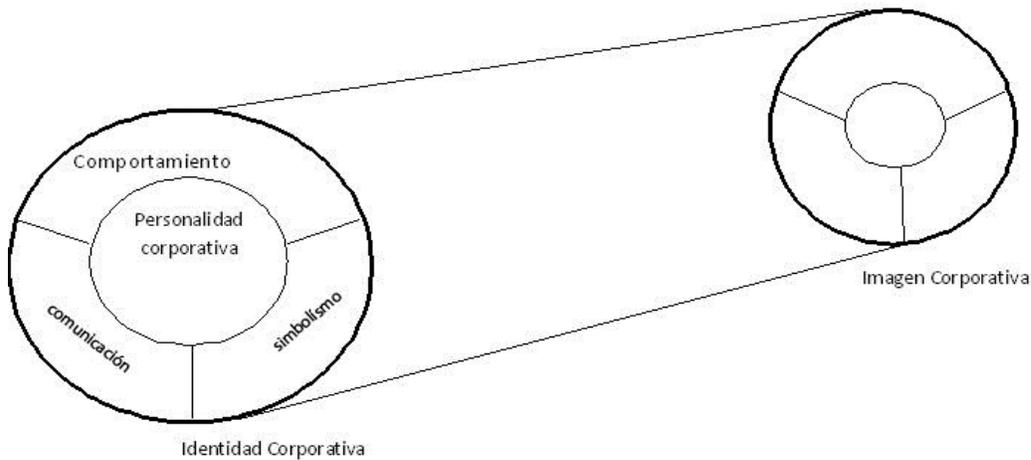
La identidad corporativa como revelación de la personalidad de la organización mantiene una estrecha relación con la imagen corporativa.

---

<sup>32</sup> Birkigt y Stadler por Van Riel. *Comunicación Corporativa*. Madrid, Prentice Hall, 1998, segunda reimpresión. p. 31.

<sup>33</sup> Lux por Van Riel. *Ibidem..* p. 31.

## La identidad corporativa en relación a la imagen corporativa<sup>34</sup>



<sup>34</sup> Tomada de Van Riel. *Comunicación Corporativa*. Madrid, Prentice Hall, 1998, segunda reimpresión. p. 34.

La imagen corporativa se define como “el conjunto de significados por los que un objeto (producto, sujeto u organización) se conoce y a través del cual la gente lo describe, recuerda y relaciona. Es decir, es el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene de un objeto”<sup>35</sup>

El resultado de las manifestaciones de la identidad corporativa es la imagen, tomando a ésta como una percepción que tienen los stakeholders de la organización a través de su experiencia. Cuanto más sólida sea la identidad de la organización en términos de empleabilidad y sus propuestas de valor sobre el empleado mayor será el atractivo de su imagen como empleadora.

La reputación y reconocimiento de un lugar como el idóneo para trabajar se basa en un comportamiento no solamente atractivo, también meritorio con necesidad de comunicarse a diferentes niveles de la organización, una herramienta para ello es el *Employer Branding*

---

<sup>35</sup> Aaker y Meyer por Van Riel. *Ibidem*. p. 81.

### 3.1.2 Definición del *Employer Branding*

El entorno exige a las empresas ocupar espacio en diferentes mercados, ya no basta con tener presencia en el mercado de consumo, también se tiene que ser proactivo en el llamado mercado laboral. Importan los clientes y la innovación tecnológica, importan los inversionistas y también cobraron importancia los empleados. Sumemos a este factor las exigencias de generaciones jóvenes respecto a lo que un trabajo debe de cumplir, por ejemplo, balance entre la vida personal y profesional, un contrato y salarios emocionales, *empowerment*, *employer engagement*, etc.

Con el nacimiento de la Gestión del Talento y el empeño de las organizaciones por ser atractivas en el mercado de los anteriormente nombrados recursos humanos y con ello competitivas y exitosas, surgieron nuevas formas de comunicarse con el talento, una de ellas el: *Employer Branding* o el desarrollo de una organización como marca empleadora.

Simon Barrow, a quien se le conoce como el padre del *Employer Branding* y quien registró el concepto en el año 1996 en la revista *Journal of Brand Management* de la London Business School lo define como: “el conjunto de funciones, beneficios económicos y psicológicos que ofrece una organización en términos de empleo (empleabilidad) y que se relacionan con su identidad corporativa. El papel principal del desarrollo de una marca u organización como empleadora es proporcionar herramientas para la atracción, retención y compromiso para el talento”<sup>36</sup>

Richard Mosley se refiere al *Employer Branding* como “el conjunto de cualidades que el mercado laboral identifica de la organización como empleador, pueden basarse en beneficios y compensaciones, desarrollo de carrera o el sentido de pertenencia y estatus”<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Helen Rosetorn. *The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal*. Ashgate Publishing Company, USA, 2009. p. 4.

<sup>37</sup> Richard Mosley. *Employer Brand. The performance driver no business can ignore*. Soluder of Giants, 2009. Dirección URL: <http://marksherrington.com/downloads/Richard%20Mosley%20eArticle.pdf> [consulta: 9 junio 2011].

El *Employer Branding* para mí es una herramienta que ayuda a hacer de una organización un lugar atractivo para trabajar, involucra la manera en que la organización se comunica con su talento potencial y con el que actualmente cuenta; para lo cual requiere una alineación estratégica tanto al interior como al exterior, y hace de la empleabilidad, la identidad e imagen corporativas una experiencia atractiva.

La percepción que se tenga de una organización como buena empleadora y como un excelente lugar para trabajar ayudará en la atracción, retención y compromiso del talento; sin embargo, este no es el único público clave al cual llegarán los mensajes a través del *Employer Branding*. Los clientes, inversionistas, medios de comunicación, en fin, stakeholders primarios y secundarios pueden percibir a una organización como sólida y exitosa, todo a través de su propuesta de valor con el talento.

*Employer* se refiere a la organización como empleadora y *Branding* a ésta como una marca para el mercado laboral, por ende, hay que aclarar el papel que juega el marketing y la definición de marca para poder establecer un Modelo para la Atracción de Talento basado en las funciones de la comunicación organizacional dirigidas hacia el exterior de la empresa.

Una marca ya sea de un producto, persona, servicio u organización es la suma de un conjunto de elementos, características y beneficios que se asocian con signos distintivos y diferenciadores en el mercado. Para la mercadotecnia, la construcción de marca se basa en ofrecer una promesa sobre los beneficios a través de manifestaciones y elementos reconocibles.

En términos de la comunicación organizacional, una marca debe de ser entendida como parte de la identidad corporativa. Los componentes de la identidad tanto conceptual como visual se manifiestan a los stakeholders mediante las funciones de comunicación convertidas en estrategias, y por supuesto, en acciones. El reto es hacer de una identidad corporativa un polo de atracción para el talento.

### 3.1.3 Beneficios del *Employer Branding*

La definición y comunicación de la organización entorno al *Employer Branding* permitirá:

- **Tener una ventaja competitiva frente a otras organizaciones en el mercado laboral:** Recordemos que la globalización, los cambios tecnológicos y algunas otras contingencias del entorno exigen a las organizaciones estar presentes en diferentes mercados. Estar en el top de los rankings sobre las mejores empresas para trabajar se ha convertido en una exigencia, así como luchar por el talento para el éxito.
- **Reconocimiento de la organización:** Generalmente asociamos los productos o servicios con su empresa: refrescos con organizaciones como Coca-Cola; experiencias que hemos tenido como consumidores: destapamos la felicidad de una lata. Hoy ese reconocimiento se extiende a la empleabilidad, incluso sin haber sido empleados. Nos sentimos atraídos por organizaciones, las consideramos buenos lugares para trabajar, o bien, las reconocemos por las buenas prácticas que tienen con sus hoy llamados socios, partners, etc.
- **Generar un protagonismo basado en los empleados:** Las organizaciones pueden pregonar que las personas son su activo más importante; sin embargo, la falta de congruencia con sus acciones y mensajes las delatan. Tomar al talento como protagonista significa, por una parte, brindarle una propuestas de valor, es decir, comunicarles porqué trabajar con tal o cual organización es una completa experiencia, diferente y superior a la de cualquier otra.

Esta propuesta de valor significa el compromiso que tiene la empresa como empleadora con el talento, no sólo de manera estratégica, también como parte de su responsabilidad social.

Y por otra parte, se puede hacer partícipe al talento con el cual ya cuenta la organización, convertirlos en voceros que atraigan a los nuevos integrantes. Quién mejor para hablar del trabajo que quienes ya se encuentran en las filas de la organización.

- **Hacer un mix entre las funciones de la gestión del talento y la comunicación organizacional:** para generar atracción en el mercado laboral se necesita de la colaboración de dos áreas importantes dentro de la organización: el departamento de gestión de talento (debido a los pocos años de nacimiento de esta nueva práctica administrativa, en algunas organizaciones sigue siendo llamado departamento de recursos humanos) y las funciones y estrategias que se pueden generar a partir de la comunicación organizacional.
- **Ser atractivos para el mercado laboral:** Con un modelo basado en el *Employee Branding*, una organización se puede convertir en un polo de atracción para el talento a través de una propuesta de valor hacia ellos, la cual logré mejorar su reputación y posicionarla como un buen lugar para trabajar.
- **Generar compromiso de los actuales empleados de la empresa:** La línea entre lo interno y lo externo se adelgaza mediante el *Employer Branding*. La organización no puede emitir mensajes atractivos y prácticas de valor sólo para atraer o ganarse un lugar en los rankings y encuestas, tiene que ejercerlos en el día a día, hacerlos parte de su identidad y cultura con lo cual se genere un *engagement*, es decir, una relación entre organización-talento de compromiso, colaboración y responsabilidad para lograr el éxito.

### 3.2 Construcción de un Modelo para la Atracción de Talento

El objetivo de crear un modelo basado en la Comunicación Organizacional y el *Employer Branding* es que el talento se sienta atraído a través de la imagen de la organización basada en su propuesta de valor e identidad; y por otra parte, la empresa se posicione como una buena opción para trabajar.

La identidad, imagen y la comunicación son tres ejes principales y estratégicos para la atracción de talento. No basta con participar en una feria de empleo o publicar una vacante en las redes sociales. Ganarse un lugar en el mercado laboral y ser llamada: una organización buena para trabajar requiere de la construcción del Employer Branding mediante una identidad e imagen laboral sólida y orientada hacia el talento dando como resultado el compromiso de éste desde el primer acercamiento que tiene con la empresa, todo a través del desarrollo de un plan de comunicación.

A continuación se describen 4 categorías de análisis que componen el Modelo para la Atracción de Talento:



### 3.2.1 Análisis de la percepción que tienen los stakeholders de la organización como empleadora (*Employer Branding*)



El mercado laboral posee expectativas sobre los lugares en los cuales no solamente es posible trabajar, también en dónde se quiere y desea ocupar un puesto. Hay algunas organizaciones que se han ganado un lugar en el talento, extendiendo una identificación con la organización hacia afuera de sus puertas, haciendo a sus actuales trabajadores voceros que ayuden a posicionarse como “el lugar en donde todos quieren trabajar” involucrando a las familias de sus empleados, recién egresados de universidades, talento de la competencia, etc.

Las organizaciones como empleadoras han comenzado a reconocer la importancia de la remuneración y los desafíos del contrato y salarios emocionales, los desafíos de la empleabilidad y las oportunidades que estos elementos significan para la atracción del

talento. El reto es hacer una conexión entre el bienestar del empleado y aquellos elementos que lo ayuden a sentirse atraído por una organización, y unirse a ella.

Ranking sobre las principales razones que tienen los empleados para unirse a una organización<sup>38</sup>

Ranking	Enfoque del empleador	Enfoque del empleado
1	Salario competitivo	Salario competitivo
2	Reputación de la organización como un buen lugar para trabajar	Trabajo desafiante
3	Trabajo desafiante	Ubicación del lugar de trabajo
4	El sector o industria de la organización	Oportunidades de desarrollo profesional
5	Oportunidades de aprender nuevas habilidades	Vacaciones, prestaciones, pago de tiempo extra
6	Oportunidades de desarrollo profesional	Reputación de la organización como un buen lugar para trabajar
7	Salud financiera de la organización	Horario flexible

<sup>38</sup> Estudio Global de la Fuerza de Trabajo 2010 Tower Watson.

En 2010, el ranking realizado por Towers Watson, firma global de consultoría en gestión de riesgos y asesoría en Gestión de Talento expuso los principales motivos que el talento considera para poder formar parte de una organización, y por otro lado, los que la empresa cree importantes. Se puede observar la diferencia de lugares que ocupan los 7 primeros motivos en el ranking dependiendo de los intereses organizacionales y los de los empleados como *stakeholder*.

Si la empresa solamente considera como relevantes los motivos que ella se ha establecido y no mira hacia quien se dirige, la construcción de una identidad y con ella la imagen para ser reconocida como una buena opción de empleo fracasará, una vez que el talento se encuentre en el proceso de integración se dará cuenta que todo ha sido falso, y terminará por ser contraproducente para ambas partes.

Para que la atracción del talento sea exitosa en términos de Gestión de Talento, *Employer Branding* y Comunicación se requiere de una convergencia entre lo que el talento espera de la organización empleadora, y lo que la empresa ofrece y requiere del talento para el cumplimiento de sus objetivos. Debe de existir una identificación con el proyecto empresarial, es decir, una implicación mucho más significativa para seducir al talento y una orientación hacia los objetivos organizacionales.

Ser una organización atractiva no significa poner en pugna los intereses entre talento y empresas. El reto es comunicar una oferta al mercado laboral con ciertas características distintivas, propuestas de valor para el empleado que signifiquen a la vez, ventaja competitiva de la organización para su funcionamiento y éxito.

Cualquier organización que quiera ser considerada un polo de atracción debe, en primer lugar, definir cuáles serán las características de las personas que está buscando en cuanto a edad, escolaridad, en fin, aquellos aspectos que van acorde con la descripción del puesto y el perfil explicados a lo largo del primer capítulo.

Y en segundo lugar, pero no menos importante, la empresa necesita saber cuál es la imagen que de ella se tiene como empleadora, si posee una buena reputación sobre las condiciones de empleabilidad ofrecidas y como empatan éstas con la realidad organizacional, es decir, con la identidad y cultura que día tras día se vive en el interior de la organización.

Recordemos cuales son las principales preguntas que se hacen las personas al momento de buscar trabajo:

- Quién es la organización que busca me asocie con ella
- Qué se está haciendo para lograr captar mi atención y sobre todo seducirme a ser su socio
- Qué se puede hacer para contribuir al logro de los objetivos de la organización
- Qué habrá para el talento cuando contribuya con la organización

Para el análisis de la percepción que tienen los *stakeholders* de la organización como empleadora, ésta necesita preguntarse, y preguntar en el mercado laboral:

¿Cuáles son los factores más importantes a la hora de elegir una empresa donde trabajar?

¿Qué sectores atraen más?

¿Qué empresas son las más atractivas?

El análisis de la imagen de la organización como empleadora no se puede reducir a 3 preguntas, que si bien son importantes y un punto de inicio, requieren ser parte de un método de medición de la imagen cuyos resultados marquen la pauta para elaboración de estrategias de comunicación para atraer al talento y que brinden resultados significativos sobre la relación organización-talento.

El conocimiento sobre el grado de implicación que el talento tenga con una organización le ayudará a ésta a definir una propuesta de valor hacia sus futuros empleados acorde con su identidad corporativa, así como con elementos que el mercado laboral considera atractivos.

A continuación se describen algunos métodos de análisis de la imagen de la organización como empleadora. La organización puede elegir uno de ellos o hacer un mix para poder

obtener datos sobre la interacción que existe entre la organización y el talento, el reconocimiento en el mercado laboral o bien, un mapeo general del *Employer Branding*.

El buen juez por su casa empieza así que la organización puede utilizar de manera interna cualquiera de estos métodos para medir entre sus actuales empleados la imagen de la empresa como empleadora, o bien dirigirse directamente a un grupo representativo que cumpla con las características del talento requerido.

### **Listas de impacto**

Es el método más común para medir y evaluar la imagen de la empresa. Se caracteriza por la calificación del 0 al 10 de un listado de factores que la organización considera relevantes en el marco de su imagen como empleadora. En dicho listado se pueden encontrar:

- Calidad laboral y condiciones de trabajo
- Posibilidades de desarrollo y promoción profesional
- Reconocimiento e identificación con el proyecto empresarial
- Retribución coherente con las funciones y responsabilidades
- Responsabilidad Social
- Calidad de los productos y servicios
- Notoriedad de la organización en los medios de comunicación

Una vez aplicada la encuesta para la valoración de estos factores o bien de otros que la organización prefiera incluir por parecerle relevantes para el análisis de su imagen como empleadora el siguiente paso es graficar los resultados conforme el promedio que obtuvo cada rubro.

Las listas de impacto indican una tendencia muy general de la imagen de la organización; se puede jugar con los factores del listado que estén directa o indirectamente relacionados con características que debe tener una empresa para poder ser atractiva y reconocida como una buena opción para asociarse con ella.

## Barómetro de la imagen corporativa

Método de análisis de la imagen corporativa centrado en dos elementos: La familiaridad que se tiene como la empresa, es decir, si es conocida, se oye hablar de ella, se identifican sus productos y servicios; y la valoración de la empresa preguntando a los encuestados 10 aspectos a evaluar.

Una vez aplicado el cuestionario sobre estos elementos, la puntuación dada se dibuja en ambos gráficos: el de la familiaridad y la valoración. El barómetro de la imagen corporativa permite reconocer el grado de implicación que tienen las personas con la organización, y cuales consideran los aspectos más importantes a tomar en cuenta para la atracción del talento.

Bonaventura y De Telegraaf propusieron para el barómetro los siguientes 10 aspectos a evaluar:

Beneficios/tasa de rendimiento	Grado de orientación al mercado
Observación del medio ambiente	Importancia en la economía
Materias primas y seguridad	Expectativas de futuro
La empresa como empleado	Calidad de los productos y servicios
Innovación	Suministro de información

Estos elementos fueron seleccionados para que el resultado del análisis de la imagen comprendiera en su totalidad a la organización; sin embargo, tienen y pueden ser modificados para el estudio de la imagen de la empresa como empleadora, cambiando los por los elementos a evaluar propuestos para la lista de impacto.

Se puede hacer una combinación de factores relacionados con la imagen general de la empresa, y aquellos enfocados a ésta como empleadora, por ejemplo, se puede incluir el

rubro: recomendarías a la organización para trabajar en ella o tu trabajarías en ella, así como hacer una relación con las historias de éxito, los productos innovadores y la calidad de los servicios con la empleabilidad.

### **Modelo AICA de motivación**

Este modelo se basa en la medición de la imagen corporativa a través de la actitud de los encuestados hacia ella, no se enfoca solamente a las características de la organización encuestadora, también coloca elementos de la competencia. Los resultados dan un mapeo de la imagen corporativa así como los puntos fuertes y débiles en relación con la competencia.

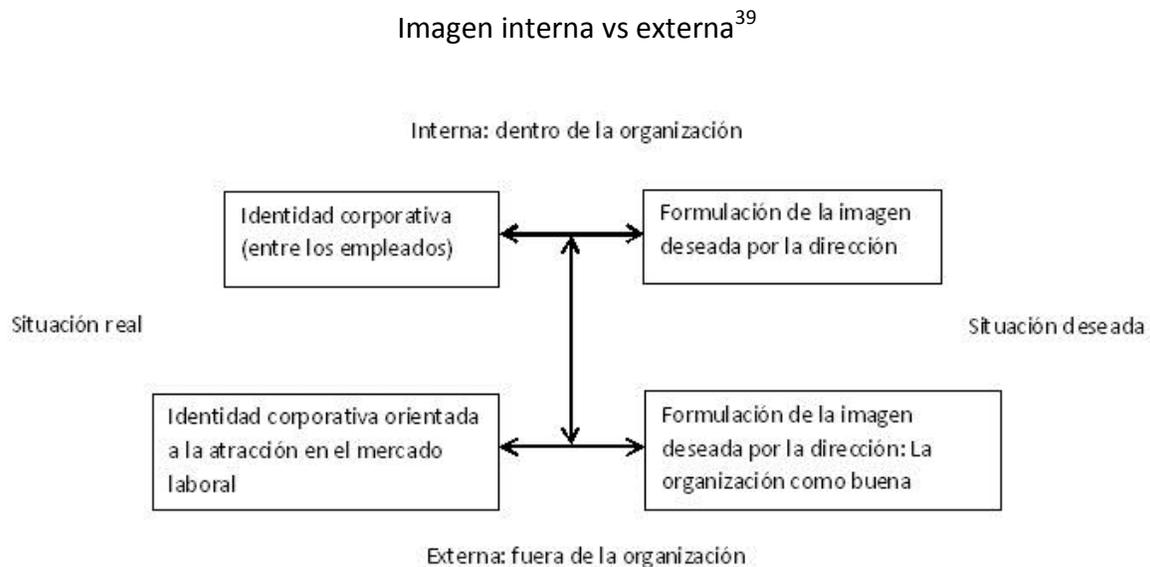
Se divide en seis puntos:

1. Elementos para la toma de decisiones y criterios para la evaluación. Definidos por la empresa para la medición de su imagen basada en su actuación organizativa y la manera de comunicarse.
2. Grado de conocimiento de la empresa de manera espontánea o inducida, apreciación de variables y definición de las ventajas, puntos fuertes y débiles de la organización en relación con sus competidores.
3. Satisfacción con la organización
4. Determinación del perfil de la empresa como empleadora
5. La comunicación de la identidad de la empresa, y sus resultados en la imagen de ésta.
6. Amenazas y oportunidades de la organización, tendencias del mercado o sector.

Una vez definidos estos seis puntos se les da una escala de valor que va del 0 al 5 y se procede a la aplicación de cuestionarios y realización de entrevistas, posteriormente se

contrastan los resultados referentes a la familiaridad y ventajas, contrapuestas con las amenazas y puntos débiles en relación a los competidores.

El mapeo de la imagen corporativa mediante el uso del método AICA de motivación a través de los seis pasos y de las fases de su proceso de investigación se puede observar en la siguiente figura:



<sup>39</sup> Adaptación propia de a figura Imagen/Identidad interna vs externa de Van Riel.

## Técnica CS

Característica por su simplicidad y rapidez de aplicación, la técnica CS se centra en las reacciones asociativas del talento (o cualquier otro público clave) con la organización. El diseño de la técnica consta en mostrar atributos a los encuestados, éstos calificaran los que describen bien o mal a la empresa, no existen categorías medias.

Los resultados ofrecen dos categorías, por un lado, al asociar de manera positiva un atributo propuesto en el estudio en relación con la organización se obtiene una

descripción de ella, y la frecuencia con la cual apareció manifiesta el valor relativo de ese atributo con la imagen.

Independientemente de la elección de la técnica para el análisis de la imagen de la empresa como un buen lugar para trabajar, y de las características del talento. Los resultados una vez clasificados según la puntuación o valoración de atributos, contraposición con la competencia, asociación o familiaridad calificarán la imagen como: alta, media o baja. A continuación se ofrece una tabla del significado de estos tres niveles, punto de partida del modelo para la atracción de talento y base para el diseño de sus siguientes elementos.

<b>Grado de elaboración de la imagen</b>	<b>Interacción entre talento-organización</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Tipología</b>	<b>Consecuencias de la medición</b>
<b>Alto</b>	T— O	La imagen es una red de significados en la mente del talento	Imagen estructurada de forma completa	Profundidad en el análisis de asociaciones
<b>Medio</b>	T — O	La imagen es una serie de conceptos, sólo se poseen percepciones sobre atributos destacados	La imagen como actitud	Identificación de atributos y su valoración
<b>Bajo</b>	T ——— O	La imagen es una impresión general	La imagen como impresión	Posición relativa de la organización respecto al entorno, familiaridad o competencia

### 3.2.2 *Employee Value Proposition*: Propuesta de valor para el empleado



La relación de la organización con las personas que la integran cambió. Más allá de la construcción de una imagen como buena empleadora, están las prácticas que soportan y dan valor al empleo, centradas en la responsabilidad que la empresa guarda con su mejor activo: el talento, y orientadas al desarrollo organizacional.

La reestructura organizacional a finales de 1980 rompió el contrato tradicional con los empleados, apostando a la seguridad del y en el trabajo para lograr compromiso. Esta propuesta siguió y evolucionó a mediados de los 90's con la apertura de mayores oportunidades y propuestas en términos ya no de empleo o vacantes, sino de empleabilidad, en donde el poder y las responsabilidades se comenzaron a compartir con el talento a través de su gestión y concepción como socio.

El talento comenzó a marcar pautas de manera interna (empleados actuales) y externa (mercado laboral) para poder “ponerse la camiseta” de una organización, mismos mecanismos hacen atractiva a cualquier empresa mediante la respuesta a necesidades y retos en el trabajo, desarrollo de habilidades para realmente hacer de las personas una ventaja competitiva.

Hoy las propuestas de trabajo son más bien propuestas de valor sobre el trabajo y para el talento; legitiman la imagen de una organización como empleadora. Una vez se tiene el análisis de la imagen alta, media o baja de la organización como empleadora, el siguiente paso del Modelo para la Atracción de Talento es la construcción de una Propuesta de Valor para los Empleados.

La organización construye una imagen como excelente lugar para trabajar basado en esta Propuestas de Valor para el Empleado o *Employee Value Proposition* (EVP) la cual, a su vez es englobada por la identidad, pues se refiere al comportamiento de la empresa con las personas de manera cotidiana, y que sirvan para “seducir” al talento.

El *Employee Value Proposition* (EVP) o Propuesta de Valor para el Empleado se define como: “la suma de elementos que la gente experimenta y recibe cuando forma parte de una organización—desde la satisfacción con el ambiente de trabajo, pasando por el liderazgo, la relación con los compañeros de trabajo hasta los beneficios y compensaciones-- Se trata de lo bien que la empresa cumple con las necesidades de las personas, sus expectativas, incluso sus sueños. Fuertes propuestas de valor atraen al talento como las flores a las abejas”<sup>40</sup>

Brad Hill de Total Reward, consultoría en capital humano se refiere a la propuesta de valor para el empleado como “una declaración de por qué la experiencia de trabajar con una organización es superior a la de cualquier otra. A través de la propuesta de valor se

---

<sup>40</sup> Ed Michaels y Helen Handfiel-Jones. *The war for talent*. Harvard Business School Publishing, Boston, 2001. p. 43.

identifican las políticas, procesos y programas que demuestren el compromiso de la compañía por el crecimiento de las personas”<sup>41</sup>

Estas definiciones están orientadas a ver la propuesta de valor dirigida y enfocada en los beneficios y experiencia de trabajo para los empleados; sin embargo, también se debe tomar en cuenta el papel que juega para la organización el construir una propuesta llamativa y coherente con la dinámica organizacional.

La Propuesta de Valor para el Empleado significa en términos de rentabilidad y éxito de la organización poder ser atractiva en el mercado laboral mediante la descripción de lo que hace la compañía y como sus públicos clave se pueden beneficiar. Al interior genera un compromiso basado en la experiencia, además de brindar capacitación y desarrollo profesional el cual aprovechará para conseguir sus objetivos.

No hay que confundir un slogan con la Propuesta de Valor. El slogan puede formar parte de la estrategia de comunicación de la propuesta; sin embargo, no se reduce a ella. Los elementos del también conocido EVP, por sus siglas en inglés son:<sup>42</sup>



<sup>42</sup> Creación propia.

---

<sup>41</sup> Brand Hill y Christine Tande. “The employment value proposition” Total Rewards: Human Capital Consulting. 2006 Dirección URL: <http://www.tandehill.com/pdfs/Total-Rewards.pdf> [consulta: 23 junio 2011].

## **Beneficios tradicionales y compensación**

Forman parte del subsistema de Gestión de Talento, y se habló de ellos en el primer capítulo. También pueden ser vistos como un elemento de la propuesta de valor para los empleados debido al papel que juegan para hacer de una organización un polo de atracción, retención y compromiso del talento.

Responden a la pregunta ¿qué habrá para los empleados (socios de la organización) cuando cumplan con sus funciones? Cubre necesidades básicas como es el salario, bonos extra según el desempeño del talento, sin embargo, no se centran únicamente en activos económicos, también forman parte de los beneficios tradicionales y la compensación un lugar apto para laborar, la experiencia laboral que se pueda adquirir, etc.

Si la organización solamente se enfoca en ofrecer beneficios y compensaciones basados en una retribución monetaria como son los bonos de puntualidad, premios que aumentan el salario cuando se es empleado del mes, y otros ejemplos ya tan desgastados, con el transcurso del tiempo podría resultar contraproducente, y que lejos de atraer y motivar al talento a desempeñarse de manera correcta, los haga caer en un círculo vicioso donde el signo de pesos no desaparezca de sus ojos.

Compartamos Banco<sup>43</sup>, empresa con tres años de actividad bancaria que nació hace casi dos décadas como microfinanciera y participante del Foro Compensación y Beneficios, mejores prácticas 2011, incluye desde 2003 una caja de ahorro entre las prestaciones que ofrece a sus aproximadamente 9,500 empleados. La caja permite a sus trabajadores asociados ahorrar hasta 30% de su salario mensual, de acuerdo con Cristian Jiménez, encargado de compensaciones en Banco Compartamos. La suma acumulada es retirada después de un año por el trabajador. Prácticamente 90% de los trabajadores de la empresa utiliza esta prerrogativa, y de ese total, 60% ha pedido a la caja un préstamo, otro de sus beneficios.

---

<sup>43</sup> Caso citado por Octavio Rivera López en “Beneficios Inesperados” Revista Expansión. Dirección URL: [http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=1055\\_37&xsl=print.xsl&y=1](http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=1055_37&xsl=print.xsl&y=1) [consulta: 27 junio 2011].

Jorge Alberto Ramírez, Subdirector de Desarrollo Organizacional de Compartamos Banco indica que cualquier programa relacionado con beneficios y compensaciones debe tomar a la persona como centro y fin de todas nuestras acciones, plasmándolo y haciéndolo tangiblemente a través de un paquete de compensaciones, que va más allá de lo económico, contemplando beneficios, desarrollo y un salario emocional.<sup>44</sup>

Lo importante es ligar los planes de recompensas con la personalidad de la organización. Para que los beneficios y compensaciones sean una propuesta de valor que presenten a la empresa como un lugar atractivo para trabajar se necesita dejar de pensar sólo en el monto del sueldo y comenzar a ofrecer paquetes significativos y de los cuales empleado y empleador puedan sacar el mejor provecho.

Los paquetes de beneficios y compensaciones de una organización se ligan a los siguientes elementos de la propuesta de valor para el empleado: oportunidades de crecimiento y planes de carrera, beneficio entre vida personal y laboral, así como la relación que guarda la organización con su entorno en términos de Responsabilidad Social.

### **Oportunidades de crecimiento y planes de carrera**

Uno de los elementos cruciales que se observan de una empresa en términos de empleabilidad es la oferta sobre el crecimiento profesional. El talento exige cada vez más retos y trabajos interesantes con los cuales se puedan apasionar.

Una organización que rete las capacidades de sus empleados será mucho más atractiva. La forma en que esto se puede lograr es la creación de planes de carrera y continuo aprendizaje mediante programas los cuales mejoran las habilidades de las personas e impacten en el crecimiento profesional y en el desempeño de sus funciones para con la organización.

---

<sup>44</sup> Declaración tomada de la conferencia “Modelo de Compensación Compartamos” a cargo de Jorge Alberto Ramírez, Subdirector de Desarrollo Organización de Compartamos Banco. Dirección URL: <https://eventioz.com/events/compensation-benefits-best-practices-forum/agenda> [consulta: 27 junio 2011].

Diversas son las formas que pueden tener las oportunidades de crecimiento y los planes de carrera, dependen del sector en el que la empresa se encuentre y hacia que habilidades y características de su talento se orienten. Un ejemplo es el programa Escuela de Gerentes creado por La capital del cine: Cinepolis.<sup>45</sup> La Escuela de Gerentes es un programa que nació en el año 2000, cuyo objetivo es la preparación y capacitación para los futuros líderes de Cinepolis, responsables de la operación y correcto funcionamiento de cada complejo cinematográfico. Consiste en la capacitación por parte de consultores y especialistas en temas de finanzas, logística, ventas y operaciones durante tres meses, al finalizar se entrega a los participantes el título de “Gerente de Conjunto”

Si bien este es un programa que se desarrolla al interior de la empresa y cuyo reconocimiento resulte atractivo para el talento mediante la imagen de la organización como empleadora en relación con sus actividades, también existen programas enfocados solamente a la atracción, como primer paso, y que evolucionan, posteriormente, como oportunidades de crecimiento y planes de carrera. Ejemplo de ellos es el Foro Nokia para Universitarios<sup>46</sup>, el cual, proporciona a las instituciones educativas materiales de enseñanza y aprendizaje, herramientas de desarrollo, kits de software y un entorno de gestión de proyectos para crear y compartir ideas de los estudiantes relacionadas con aplicaciones móviles.

Nokia se ha proclamado en la búsqueda de talento en universidades, pues considera a los estudiantes como: los móviles de una nueva generación. Con el Foro para Universitarios otorga la oportunidad de desarrollo en materia de teléfonos móviles en mercados emergentes a través de la investigación, atrae a un público clave, beneficia a los estudiantes y se beneficia como organización, incluso antes de que estos se asocien en términos de empleo con la compañía.

---

<sup>45</sup> Dirección URL: <http://www.cinapolis.com.mx/talentoCinapolis/programas.aspx> [consulta: 24 junio 2011].

<sup>46</sup> Dirección URL: <http://www.nokia.com/careers/students-and-graduates> [consulta: 25 junio 2011].

## **Equilibrio entre la vida profesional y personal**

Friedman y Lobel mencionan que las organizaciones y sus empleados prosperan cuando las primeras se enfocan en elementos que van más allá del trabajo, es decir, se involucran en todos los aspectos de la vida de sus socios: familias, casa, la comunidad, el bienestar físico y emocional. Por su parte, el talento quiere ver una conexión entre lo que hace en su trabajo y cómo impacta en su vida, quieren un balance entre lo profesional y lo personal.

La relación vida-trabajo comenzó a cobrar importancia a partir de la Administración de los Recursos Humanos, sin embargo, despunto de manera considerable con la Gestión del Talento, y hoy se encuentra como uno de los componentes vitales para la propuesta de valor. Las organizaciones que comprendan y hagan algo al respecto para promover y compaginar la vida de sus trabajadores con su actividad laboral se verán beneficiadas mediante el desempeño eficaz de su talento, generando atracción y compromiso con éste.

Esta balanza que se mueve entre el trabajo y la vida personal tendría que apuntar hacia un estado de equilibrio entre las demandas laborales (ámbito profesional) y el ámbito personal. Cuantas veces nos hemos preguntados si ¿vivimos para trabajar o trabajamos para vivir? La calidad de vida en el trabajo y fuera de él apunta a prácticas relacionadas con la flexibilidad del tiempo, programas de asistencia para los empleados y sus familias, los cuales adoptan diversas formas y van más allá de lo que por ley corresponde al empleado.

A pesar de que dicho equilibrio es todo un reto para las organizaciones en nuestros días, y pareciera difícil compaginar ambos aspectos en programas relacionados con el balance vida-trabajo debido a la dinámica demandante de la vida diaria, pero sobre todo en un cambio cultural de la empresa en donde las personas realmente sean vistas como tales, para muestra un botón:

RCI<sup>47</sup>, líder en intercambio vacacional, reconocida por el instituto Great Place to Work por quinto año consecutivo, se consolidó en el año 2010 como una de las mejores empresas para trabajar, siendo el que llamaron: “balance de vida de asociados”, uno de sus principales ejes.

Los programas puestos en marcha por RCI se basan en la posibilidad de tener y organizar horarios escalonados, servicios familiares como guarderías y sala de lactancia dentro de la oficina, en la cual las madres lactantes disponen del tiempo necesario para asistir a ella; se cuenta con una sala de entretenimiento y descanso. Incluso poseen el “Día de balance personal”, esto significa tener dos días libres al año adicionales al periodo vacacional para que los empleados puedan cubrir sus necesidades personales.

El objetivo de estas actividades es lograr que los asociados mantengan un equilibrio al compartir momentos con su familia y compañeros de trabajo, al interior y exterior de la organización. Se puede atraer al talento con propuestas que no hagan del trabajo una condena ni de las organizaciones un lugar esclavizante, en donde para poder laboral se necesite dejar de lado a la familia y los amigos.

### **Relación de la organización con su entorno: Responsabilidad Social Empresarial**

Otro de los elementos importantes para la construcción de una propuesta de valor orientada al mercado laboral es la relación que guarda la organización con su entorno a través de sus políticas y acciones dentro de la llamada Responsabilidad Social Empresarial.

La Responsabilidad Social Empresarial es “inherente a la empresa [...] en la cual ésta se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona (stakeholders)

---

<sup>47</sup> Caso que se desprende de mi experiencia como becaria en la agencia de relaciones públicas: Grupo Public Internacional.

y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.”<sup>48</sup>

Las acciones de Responsabilidad Social Empresarial se han convertido en respuesta a las exigencias de los stakeholders que de una u otra manera se ven afectados por las funciones de la organización, también en una forma sustentable de mantener el negocio en relación con el medio ambiente, y ahora, un elemento de ventaja competitiva y propuesta de valor atractiva para el talento.

Los empleados en esta nueva era del talento han comenzado a ser más demandantes y cuestionar a las organizaciones en las cuales se encuentran o de las cuales quieren formar parte, cuáles son las acciones sociales que desempeñan, cómo el trabajo que realizan impacta en su entorno, o si se pueden ver beneficiados de los programas en materia de responsabilidad y si como socios de la empresa pueden participar en ellos.

Si bien el compromiso en materia social ha marcado nuevas pautas de acción en beneficio de la comunidad, el medio ambiente u otra causa social importante para la organización por atender, también se ha colocado como un fuerte elemento de la reputación, la imagen y ahora elemento para seducir al talento.

Quizá en el primer acercamiento que tenga una persona con la organización de la cual se quiere formar parte no cuente de manera clara y precisa todos los programas y acciones de responsabilidad social; sin embargo, los públicos clave, como lo es el talento cuentan con una visión general de la imagen de la empresa, ya sea a nivel bajo, medio o alto en donde la responsabilidad juega un papel importante.

Entre más responsables socialmente hablando, más atractiva se vuelve una empresa. American Express ha dado muestra de cómo la Responsabilidad Social Empresarial atrae y compromete a sus trabajadores: se pusieron la camiseta de la empresa para participar en la Marcha del Orgullo Gay en la Ciudad de México como parte de sus prácticas sobre

---

<sup>48</sup> Juan Felipe Cájiga Calderón. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Cemefi. Dirección URL: [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf) [consulta: 27 junio 2011].

diversidad y como empresa comprometida con la inclusión de colaboradores que sin importar sus preferencias sexuales tengan las mismas oportunidades laborales, aunado a esto han creado redes al interior de la organización con la comunidad Lésbico, Gay, Bisexual y Transgénero para atender sus necesidades.

Esta es una muestra de cómo la Responsabilidad Social Empresarial es un elemento de la propuesta de valor que se mueve tanto al interior como al exterior de la organización. Resulta atractivo para el mercado laboral ver como son atendidas las necesidades y causas sociales, y cómo estas benefician en términos de empleabilidad, en donde el talento también se pueda ver beneficiado. No puede haber una contradicción entre lo que la empresa hace al exterior, atendiendo demandas de diversos grupos sociales, mientras que al interior se olvida de su activo más valioso.

Los elementos de la propuesta de valor para el empleado están conectados entre sí, sólo a través de la conjunción de ellos se puede formar una oferta de empleabilidad atractiva y orientada a brindar una ventaja ante sus competidores, pero sobre todo una relación de compromiso y responsabilidad con el talento que construyan una imagen de la organización como buena empleadora.

### 3.2.3 Definición del Plan de Comunicación para la Atracción de Talento



No sería nada de la propuesta de valor enfocada en los empleados a partir del análisis de la imagen que tiene la organización como empleadora sin la comunicación. Cómo posicionarse como una buena organización empleadora, quizá la excelente opción para trabajar, y cómo se puede atraer al talento a ser parte del equipo de trabajo sino se mantiene una comunicación con el mercado laboral.

Otro de los retos que ha marcado la era del talento es la innovación en las estrategias de comunicación que se tiene con él. Anteriormente bastaba con comprar el periódico y ver en la bolsa de trabajo listas de vacantes y vacantes cuyos anuncios describían solamente el perfil del puesto, algunos han resultado ser incluso fraudes.

Hoy en día, aunque los medios impresos siguen publicando listas de vacantes, y siguen siendo consultadas por el mercado laboral; las formas que ha adoptado la comunicación al respecto comienzan a ser cada vez más innovadoras, utilizando estrategias que van desde la participación en ferias de empleo físicas o virtuales, plataformas multimedia en las

páginas web de las organizaciones hasta campañas publicitarias que incluyen a sus empleados como embajadores de su lugar de trabajo.

Un Modelo para la Atracción de Talento estaría incompleto y no sería funcional sin la parte estratégica de comunicación. A continuación se describen algunos de los elementos que puede contener el desarrollo estratégico para la atracción de talento en términos de comunicación.

Todo plan de comunicación se compone de 3 partes, que a su vez se subdividen. Inicia con un estudio de situación basado en el análisis e investigación, la cual en el Modelo para la Atracción de Talento se ha puesto en primer lugar, pues otorga el panorama en el cual se encuentra la organización como empleadora y las necesidades que busca el mercado cubrir al asociarse con la organización, punto de partida para el desarrollo de una fuerte propuesta de valor y de comunicación.

**Definición del objetivo:** Sigue el objetivo, su definición servirá como eje de todo el plan, de su planteamiento surgirán las diversas estrategias adoptadas para cumplir con él, así como los mensajes y destinatarios. Los objetivos pueden ser de dos tipos: estratégico y de comunicación.

El objetivo estratégico antecede al objetivo de comunicación, y se establece en términos generales o globales de la organización, puede estar concentrado en orientar las actividades de la empresa en la producción de productos, mejorar la calidad de sus servicios, o poseer una mayor participación en el mercado laboral. Sin la claridad del objetivo estratégico no se puede dar paso al objetivo de comunicación, ya que el segundo se apoya del primero, para poder lograr una congruencia y lógica para una comunicación eficaz y no se conviertan en meras acciones improvisadas.

Por su parte, el objetivo de comunicación determinará las estrategias, es la razón de ser del plan de comunicación. Algunos objetivos se centran en la imagen de la organización, en el clima laboral, en fin, aquel objetivo que resulte necesario plantear y llevar a cabo en términos de comunicación para el cumplimiento del objetivo estratégico.

Los objetivos deben de ser realistas, no se trata de buenas intenciones o sueños guajiros. Un objetivo guarda relación con actividades concretas, otra de sus características es la evaluación y medición a la cual deben ser sometidos para juzgar su eficacia y eficiencia.

El objetivo de comunicación al ser determinado de manera general puede coexistir con objetivos particulares, los cuales se enfocan de manera más precisa y concreta en estrategias que en conjunto construyen el plan de comunicación, los cuales habrá que jerarquizar, mantener congruencia entre sí.

**Estrategia:** Cada objetivo de comunicación se transforma en el desarrollo de una estrategia creativa, es decir, en un conjunto de decisiones unificadas e integradas para el logro de un objetivo a través de acciones y tareas concretas, ponen de manifiesto condicionales como el tiempo que tomaran, los recursos necesarios y alcances que se tendrá al llevarla a cabo.

Las estrategias deben describirse de manera tal que centralice los esfuerzos de comunicación para dar resultados y responder a cada uno de sus objetivos, y al plan de comunicación en general. A toda estrategia le corresponde un objetivo y un desarrollo táctico en el cual se acotan las actividades específicas y requerimientos operativos.

Diversas son las formas que puede tomar una estrategia dependiendo de las necesidades de comunicación de la organización. Sin embargo, toda estrategia y desarrollo táctico abarcan los destinatarios sobre los cuales recaen los mensajes (públicos clave), así como los medios empleados.

**Elementos del desarrollo táctico:** Una vez definido el qué mediante la estrategia, hay que plantear cómo se cumplirá, es decir, formular tácticas. Una táctica es el conjunto de acciones, tareas y actividades planeadas con el fin de obtener un resultado determinado. Una estrategia sin un desarrollo táctico no podría llevarse a cabo, sería un fracaso no contar con actividades específicas y detalladas para lograr el éxito. Lo mismo sucedería si se cuenta con un conjunto de tácticas cuya estrategia no ha marcado límites, lineamientos y objetivos.

El desarrollo táctico responde al nivel operativo del plan de comunicación. Si las estrategias toman distintas formas, también lo harán las tácticas. Sin embargo, toda táctica abarca:

- Definición de públicos clave: quiénes son las personas a las cuales se dirige la empresa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de comunicación, cuáles son sus características socioeconómicas y demográficas. Define de manera puntual a los stakeholders, también se conoce como target.
- Formulación de Mensajes: presentan lo que se quiere comunicar de manera directa y concreta. Formular mensajes clave significa comunicar una idea, un concepto o hecho, para el caso del presente trabajo, relacionados con el atractivo que tiene una empresa como empleadora basados en su propuestas de valor o cualquier otro objetivo que se haya definido para el plan de comunicación.
- Medios: La selección de medios es tarea importante, pues significa, planear cuales son los medios capaces no solamente transmitir información, sino de generar una interacción con los públicos clave a través de los mensajes previamente construidos. Los medios se pueden elegir según el presupuesto con el que cuente la empresa para invertir en ellos, el alcance, es decir, a quiénes llegan, cuáles son las características de los consumidores y el número de éstos.

También los medios tienen una frecuencia, esto significa la exposición periódica a la cual están sujetos los públicos clave, así como la repetición de mensajes clave en diferentes formatos dependiendo de las herramientas de comunicación que han sido elegidas para la estrategia: publicidad, relaciones públicas internas o externas, etc.

El plan de comunicación también debe incluir una evaluación, sin embargo, para fines del Modelo para Atracción de Talento, esta parte se decidió colocar como el cuarto y último elemento de dicho modelo.

### 3.2.4 Evaluación del Modelo para la Atracción de Talento



Una vez que se han llevado a cabo todas las estrategias de comunicación orientadas a la atracción de talento mediante las propuestas de valor que la empresa ofrece, así como a la construcción de un buen lugar para trabajar mediante la identidad y la imagen (mezcla del *Employer Branding*), es necesario evaluar los resultados.

La organización tiene que evaluar si se cumplió o no con los objetivos, lo cual marcará las pautas para corregir errores, así como para dar continuidad al plan de comunicación de manera interna, cuando el talento no solamente fue atraído, ahora forma parte de la organización, así como mantener una buena reputación con el mercado laboral y diversos *stakeholders*.

Se pueden volver a utilizar los métodos descritos en la Fase 1 del Modelo para la Atracción de Talento, haciendo una comparación entre el estatus inicial del *Employer Branding* y los

resultados una vez formulada la propuesta de valor y el plan de comunicación para atraer al talento.

O bien, se sugiere la elaboración de un identigrama, destinado al análisis de los atributos relacionados la identidad a proyectar, sobre los cuales se construye la imagen. Para fines prácticos de la evaluación del Modelo para la Atracción del Talento, y del plan de comunicación que éste engloba, se propone al identigrama para comparar el estado inicial de la identidad de la organización y la propuesta de valor para el empleado con un estado final una vez implementados todos los elementos de mencionado modelo a partir de una representación iconográfica que se compone de:

- Un centro representado por la Propuesta de Valor para el Empleado, como elemento principal de la identidad dirigida hacia la atracción del talento.
- Del centro del identigrama surgirán diferentes radios representados por los elementos de la Propuesta de Valor para el Empleado, sus atributos y componentes.
- Se dibuja, al límite de ellos, una circunferencia, la cual significa el ideal del ideograma de la Propuesta de Valor para el Empleado como parte de la identidad de la organización.
- Posteriormente se traza el estado actual, que no siempre empata con el ideal, a través de la calificación de casa uno de los radios. Al final, se tendrá una representación del perfil de la organización como empleadora en términos de identidad.

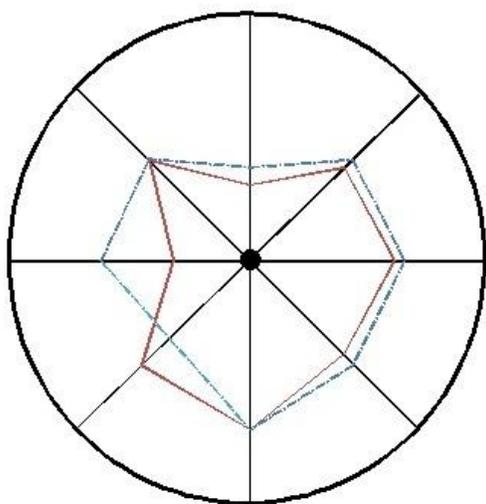
Como debe existir una conjunción estratégica de la identidad con la imagen de la organización en términos de empleabilidad mediante la comunicación, también se debe de hacer un análisis final del Modelo para la Atracción de Talento enfocado en la imagen utilizando un Imagograma como herramienta de evaluación.

Un imagograma tiene como objetivo reflejar el perfil de la imagen conseguida o a conseguir por la organización a través de sus acciones de comunicación. Existen 2 maneras diferentes de diseñar un imagograma:

- Determinar la imagen deseada y su coincidencia con la identidad o...
- Partir del análisis previo del estado inicial de la imagen, realizado en la fase 1 del Modelo para la Atracción de Talento, y convertir los atributos de la identidad y el llamado *Employee Value Proposition* en atributos de la imagen de la empresa como empleadora una vez que se ha ejecutado el plan de comunicación estratégica.

Resulta adecuado el diseño del imagograma a partir del segundo planteamiento metodológico. Al igual que en el ideograma la existencia de dos trazos reflejarán el estado final obtenido con el deseado, cuya brecha tendría que ser mínima debido a que todos los pasos del Modelo para la Atracción de Talento y sus elementos tienen un objetivo y desarrollo estratégico.

Integración del Identigrama y el Ideograma como metodología de evaluación final del Modelo para la Atracción de Talento<sup>49</sup>



Acotaciones	
Cada radio representa un atributo a evaluar	
	Línea que representa el identigrama
	Línea que representa el imagograma

<sup>49</sup> Adaptación de la integración de identigrama e imagograma de Luis Ángel Sanz de la Tajada, *Auditoría de la imagen de empresa*. p. 40.

Para poder evaluar el Modelo para la Atracción de Talento en su totalidad, se deben de conjugar ambos métodos de análisis. La conjunción de ambos puede dar como resultados excedentes de imagen, es decir, una valoración y percepción de los públicos clave por encima de la identidad o bien, excedentes de identidad también nombradas deficiencias de imagen, son atributos de la identidad superiores a la imagen percibida. El resultado ideal sería una brecha corta entre ambas líneas.

La relación entre el identigrama y el imagograma debe ser entendida como una integración estratégica de la identidad y la imagen de la empresa, de manera particular, para la atracción de talento.

Sólo a través de unir identigrama con imagograma, la organización podrá observar de manera gráfica como han sido calificados sus elementos diferenciadores enfocados a la empleabilidad, así como la percepción que sus públicos clave mediante la comparación del estatus inicial, mismo que sirvió para el desarrollo de una Propuesta de Valor para el Empleado y el Plan de Comunicación, con el estado al finalizar con todas ejecuciones pertinentes de los elementos del Modelo para la Atracción de Talento

La conjunción de ambos representa la evolución y cambios respectivos en la identidad y la imagen dentro del Modelo para la Atracción de Talento, cuyos elementos han sido expuestos a lo largo del presente capítulo y que harán de cualquier organización un polo de atracción para el talento.

## CAPÍTULO 4: Los socios de Starbucks

*“Somos los recolectores de desechos. Somos ésos de delantal verde que buscan el libro que quizás usted dejó olvidado sobre una de las mesas de nuestro café. Somos los que le sonrían al otro lado del mostrador cuando todas las mañanas a la hora del desayuno nos pide su acostumbrada taza grande de moca descremada con ligero sabor de vainilla. Somos los socios de Starbucks (a quienes el público por lo general llama los empleados)”*

Jim Allen, Presidente de Starbucks U.S Business

Reconocida y certificada por quinto año consecutivo por el Instituto Great Place to Work, enlistada en los rankings de la revista Fortune: Starbucks no solamente ha modificado la experiencia de tomar café, también ha hecho lo propio en el ambiente laboral, apostando al talento y reconocimiento de sus empleados como *partners*, es decir, socios del negocio con importante relevancia para el éxito del mismo.

Starbucks se ha colocado como ejemplo y referente si de Gestión de Talento se habla, y con ello ha convertido los granos de café en un atractivo de clientes y *partners*. Por tal motivo, la compañía de la sirena ha sido elegida como estudio de caso para la presente tesis, el objetivo es mostrar como las categorías del Modelo para la Atracción de Talento han sido utilizadas por la organización, ubicándola como un polo atractivo y un buen lugar para trabajar.

A lo largo del capítulo se describirá la historia de Starbucks, su llegada a México y el cambio y apuesta a principios de 1990 para sus empleados, así como su visión y misión, su propuesta de valor para los empleados y como se han traducido en estrategias de comunicación para la atracción de sus socios.

#### **4.1 Breve recorrido por la historia de Starbucks**

Starbucks nació en Seattle, Washington en 1971, inspirada en la calidad y el arte del café europeo. La primera tienda se estableció en Pike Place Market siendo atractiva para los clientes debido al concepto basado en Europa y al aroma de los granos de café tostado y a las especias de alta calidad, estos elementos también atrajeron a Howard Schultz, vendedor de una empresa proveedora de Pike Place.

Hacia el año 1982, Howard se incorporó al negocio como Director de Operaciones de Venta y Marketing e inició la expansión de la organización con la venta de bebidas en 1984. Un año más tarde, Schultz abandona la compañía y funda su propia empresa, pero en 1987 el comité ejecutivo decide venderle Starbucks, la cual inició a operar bajo el nombre de: Starbucks Coffee Company.

Todo surgió cuando Howard Schultz, ex director ejecutivo de Starbucks se preguntó: ¿Qué sucedería si tomáramos la tradición de grano de calidad de la marca Starbucks y la combináramos con el encanto y romance de los establecimientos europeos? El resultado fue una nueva experiencia de tomar café. Starbucks Coffee Company se ha convertido en la principal marca minorista y tostadora de cafés en el mundo con más de 16.000 tiendas en más de 50 países en América del Norte, Europa, Medio Oriente Medio, América Latina y la Cuenca del Pacífico.

A lo largo de su historia, Starbucks ha dado muestra de liderazgo no solamente en el mercado de café también en la forma de crear una experiencia única e innovadora en su cultura corporativa y en la manera de tratar a las personas, ya sean clientes o socios de la organización. Para muestra, un botón: A finales de la década de los 80's la organización estableció beneficios de salud integrales a todos sus empleados, una característica de la cual carecían la mayoría de los recursos humanos, con lo cual Starbucks comenzó a diferenciarse y a apostar por las personas que la componían en aquel entonces.

En septiembre del año 2002 la compañía de la sirena llegó a México gracias a un acuerdo transnacional con ALCEA, operador líder de establecimientos de comida rápida “QSR” y comida casual “Casual Dining” en América Latina<sup>50</sup>. Starbucks México cuenta con 314 cafeterías distribuidas en las principales ciudades de la República Mexicana.

Hoy en día, Starbucks Coffee Company tiene alrededor de 16,000 tiendas en 50 países alrededor del mundo, ha encabezado las listas y rankings de publicaciones como la revista *Fortune*, quien la reconoció como una de las compañías más admiradas y una de las mejores empleadoras, Business Week la enumera como una de las mejores marcas a nivel mundial, Business Ethics la ha incluido en su listado de firmas con mayor responsabilidad social, por quinto año consecutivo, en 2011 el Instituto Great Place to Work otorgó la certificación a Starbucks como una de las mejores empresas para trabajar en México.

Lo que ha hecho de Starbucks un caso de éxito en diferentes áreas ha sido su apego a su declaración de misión y guía de principios, y la manera en la cual la hacen presente día con día a través de su comportamiento. Ya lo mencionaba Schultz en una entrevista otorgada a Know: “Nosotros no estamos en el negocio del café al servicio de la gente, sino en el negocio de la gente y servimos café”

## **1.6 Declaración de misión y principios de Starbucks**

**Misión de Starbucks:** Inspirar y nutrir el espíritu humano: Una persona, una taza de café y una comunidad a la vez.<sup>51</sup>

Lo que la organización se ha establecido como razón de ser es la inspiración a todas las personas que la conforman, desde baristas hasta el cliente más exigente, nutriendo no solamente el negocio del café, sino resultando de mayor importancia la relación que se establezca con todos y cada uno de sus stakeholders, dando como resultado una lealtad y fidelidad a Starbucks y a la experiencia que ésta ofrece.

---

<sup>50</sup> [www.alsea.com.mx](http://www.alsea.com.mx).

<sup>51</sup> Obtenida de la página oficial de Starbucks México: [www.starbucks.com.mx](http://www.starbucks.com.mx).

La misión se basa en seis principios, y rigen su cumplimiento:

**Principio número 1, basado en el café:** Starbucks menciona que “siempre has sido y será una cuestión de calidad”. La organización siente y se rige por el principio de tener un compromiso social y responsable con los proveedores de los granos de café, pero no de cualquier grano, sólo de los mejores, compromiso que se establece en dos vías: por un lado el del tostar y ofrecer el mejor producto, y por otro, contribuir a mejorar las condiciones de vida de las comunidades que lo cultivan.

La pasión por la excelencia se destaca en este principio, el central de su declaración de misión, enfocado en la aplicación de elevados estándares de calidad respecto a la compra, tostado, frescura en el servicio del café. Starbucks comenzó vendiendo café con apenas el 1% del mercado en Estados Unidos, hacia 1987 el producto se repartía en bolsas de papel de cinco libras, las cuales contaban con un siete días de vida y frescura. La primera regla de calidad de la organización fue: recoger todo el café que contara con más de siete días de vida, no tendrían reintegro alguno, solamente se aseguraban de que no llegaría a los clientes un producto rancio y pasado.

Al principio la organización registró hasta un 10% de devolución del producto, una tasa alta para Starbucks; sin embargo, esto motivó a la investigación para la innovación y resguardo de la frescura del café. Un ejemplo de ello fue la investigación para poder mantener la frescura del producto y su exhalación de 3 a 20 veces el volumen en gases aromáticos, el resultado fue una envoltura que mantiene el producto fresco hasta seis semanas.

La búsqueda de la calidad se extendió hasta los proveedores, a los cuales se les exigió mejorar sus empaques y agregar válvulas que permitieran salir los gases aromáticos del café pero sin permitir la entrada de aire, lo cual afectaría el producto. El principio de calidad de Starbucks comienza con las relaciones que tiene con sus socios y en cada cultivo de café y las comunidades asentadas en éstos, una cadena que terminará en la taza que pide cada cliente.

Starbucks se ha plateado ir más allá de la calidad del grano del café, también se ha asegurado de la calidad de las personas, su integridad y compromiso, la salud de los cafetales y las condiciones físicas y sociales de los cultivos y fincas. Muestra de ello ha sido el desarrollo de su programa de Responsabilidad Social Empresarial llamado C.A.F.E por sus siglas en inglés: *Coffee and Farmers Equity*, el cual promueve relaciones equitativas entre cultivadores, trabajadores, comunidades y Starbucks así como el cuidado del medio ambiente.

**Principio número 2, basado en los *partners*** (el talento de la organización, también conocidos como los socios de Starbucks): La organización llama *partners* a los que anteriormente eran nombrados recursos humanos, apuesta no a un trabajo, sino a él como una pasión. En su declaración, dice adoptar la diversidad para crear un lugar que permita a cada socio ser auténtico, con un trato respetuoso y digno, en donde se valora a las personas.

Este principio y las formas en las cuales Starbucks ha hecho partícipes a sus *partners* del negocio del café es el eje fundamental del capítulo, todos y cada uno de sus componentes se explican más adelante, con el fin de proporcionar un marco en donde el vínculo entre la organización y su talento y las acciones concretas con las cuales se ha fomentado sirvan como caso no solamente de éxito, sino como una manera de ser atractivos para el mercado laboral.

El placer por el trabajo y la pertenencia se ha fomentado desde el cambio del término empleado o recurso humano por el de *partner* o socio. En 1991, Starbucks introdujo *Bean Stock* o Acción Grano, un beneficio para los que hasta ese momento eran nombrados “empleados”, dicho beneficio consistía en un plan de opción de acciones de la compañía desde el nivel gerencial y hasta los baristas, es decir, los trabajadores se podían convertir en verdaderos accionistas con un interés personal y utilitario sobre los resultados de la compañía. A partir de “Acción grano” se empezaron a denominar *partners* a los empleados de Starbucks.

**Principio número 3, basado en los clientes:** La organización menciona que cuando existe una entrega completa a lo que se hace, también se hace más estrecha la relación con los clientes, desde una sonrisa cuando éste llega al mostrador, hasta cambiar el humor con pequeños detalles, aunque sea por pequeños instantes o lo que dure una taza de café.

La promesa comienza con una bebida preparada perfectamente con un café de calidad, va desde nombrar al cliente por su nombre, estamparlo en un vaso, dar un trato personalizado hasta fomentar y crear una relación duradera y de lealtad.

Los socios tienen que ser acogedores y amables, el trato que brinden al cliente es parte de la experiencia ofrecida por Starbucks, esa cordialidad de llamar al cliente por su nombre nació en la tienda original de la organización en Seattle, la cual al ser rediseñada comenzó a presentar problemas para los baristas quienes equivocaba los pedidos de los clientes debido al tumulto de gente dentro de la tienda, y al sonido de las máquinas de café que impedía escuchar del todo bien de la caja registradora a la barra.

A los socios de dicha tienda se les ocurrió marcar las tazas de café con el nombre del cliente desde que se levantaba su orden en la caja registradora, y así la pasaban a la barra. Hoy en día el sistema sigue funcionando, no solamente facilita la entrega de cafés, también personaliza y de cierta manera estrecha la relación entre Starbucks y sus clientes. Dale Carnegie decía: “No olvidar que para una persona su propio nombre es el sonido más dulce y más importante en cualquier idioma”<sup>52</sup>

**Principio número 4, basado en las tiendas:** Una vez que los clientes y socios tienen un sentimiento de pertenencia e identificación hacia la organización; las tiendas, el lugar físico se convierte en lo que llama Starbucks un refugio o “el tercer lugar”. Lo que la organización se ha planteado como principio para contribuir a su misión de inspirar y nutrir el espíritu humano también se sitúa en sus tiendas: lugares que han pasado a ser el punto de reunión con amigos, una extensión de la oficina y la escuela.

---

<sup>52</sup> Dale Carnegie citado por Joseph A. Michelli en *La experiencia Starbucks*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2007. p. 29.

Starbucks trajo de Europa el estilo y diseño de las cafeterías, y a través del tiempo y su historia, la organización se dio cuenta de la importancia del diseño de sus tiendas, en 1991 lanzó el proyecto: “Tiendas del futuro” a un conjunto de arquitectos y diseñadores para que trabajaran en el carácter e imagen del lugar físico, cada tienda sin importar su ubicación, ya fueran kioscos, vestíbulos, o tiendas de mucho movimiento.

El proyecto inició con el trabajo de los diseñadores detrás del mostrador, solo así sabrían las necesidades de cada barista para llevar a cabo sus labores, el espacio necesario y la funcionalidad de éste, y así con cada una de las áreas de la tienda. Todos y cada uno de los detalles cuentan para que los clientes y socios vean a Starbucks como el “tercer lugar” es decir, un lugar después de la casa, el trabajo o la escuela.

Incluso la música que comenzó siendo un elemento más de la ambientación, hoy en día representa para la organización una nueva división de ventas con recomendaciones musicales del día para descargar desde iTunes, hasta la venta de cd’s con el sello de EMI MUSIC.

**Principio número 5, basado en la comunidad:** Cada tienda de la organización forma parte de una comunidad, y para Starbucks es importante el papel que juega como un buen vecino, esto significa mejores prácticas para asegurar su bienvenida en cualquier lugar donde quieran hacer prosperar el negocio, y a su vez contribuir positivamente en la unión de socios, clientes y comunidad.

**Principio número 6, basado en los accionistas:** Cuando se cumple con los 5 principios anteriores, el éxito viene por añadidura, la recompensa que ofrece la organización de la sirena de color verde a sus accionistas. La perfección en todos y cada uno de los elementos que componen la razón de ser llevaran a la organización a perdurar y prosperar, y con ella todas las personas con las cuales se relaciona.

### 4.3 Análisis de la percepción que tienen los socios de Starbucks como empleadora

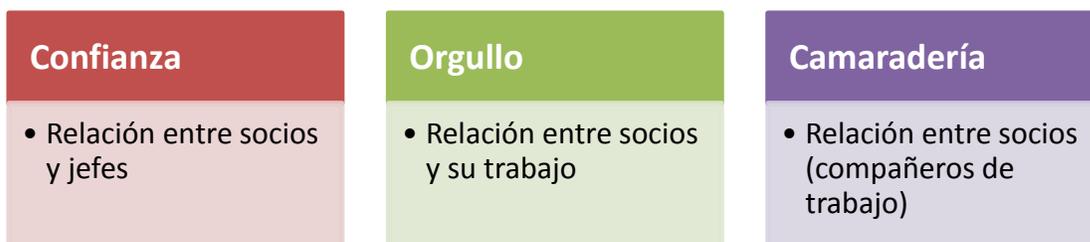
Starbucks ha tenido la necesidad de saber cuál es la imagen que de ella se tiene como empleadora desde el interior, conocer si su reputación como lugar para trabajar, basada en las condiciones ofrecidas y latentes día a día en el comportamiento, es positivo o negativo y cómo esto puede hacer de la organización un polo atractivo en el exterior, es decir, en el mercado laboral en donde se encuentra su talento y principal activo, y que sean coherentes con su declaración de misión y con el principio que así lo señala.

Para ello ha hecho mano de la certificación “Great Place to Work” emitida por el Instituto que lleva el mismo nombre. Starbucks no solamente se ha ganado el título de “Mejor empresa para trabajar” durante 5 años consecutivos, ubicándose en 2008 como la mejor en México; la certificación le ha servido a la organización para medir la percepción e imagen que sus socios tienen de ella como empleadora a través de un estudio llamado Trust Index.

A continuación se describen las características de este estudio, las cuales lo hacen una mezcla de los métodos de análisis de la imagen de la organización como empleadora que se describieron como primer paso del Modelo para la Atracción de Talento.

El Estudio Trust Index es descrito como un modelo de análisis para la comprensión de la identidad e imagen de cualquier organización “a partir de la construcción reconocimiento e interacción de las tres relaciones básicas en cualquier lugar de trabajo.”<sup>53</sup>

Esas tres relaciones básicas son:



<sup>53</sup> Dirección URL: <http://www.enfasis.com/Presentaciones/SIML/2011/Conferencias/3GreatPlacetoWork.pdf> [consulta: 9 agosto 2011].

La primera fase del estudio abarca de manera general a cualquier organización como empleadora, y conforme avanza la encuesta las preguntas van siendo más específicas según comportamientos y políticas de la organización de la cual forman parte, mismas que se agrupan dentro de la confianza, el orgullo o la camaradería entre socios. Esta fase consta de una sola pregunta: Como empleado, ¿qué atributos principales debe tener una empresa para que a usted le resulte atractiva?

Existen doce opciones de respuesta, cada una de ellas corresponde a un atributo de la organización como empleadora. El encuestado solamente puede elegir cinco respuestas y ordenarlas de manera descendente, donde el lugar número uno corresponda al aspecto más importante y la quinta posición al de menor importancia.

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| • Calidad de servicios/productos     | • Valores éticos y profesionales             |
| • Solidez económica y financiera     | • Buena imagen en la sociedad                |
| • Innovación en servicios/ productos | • Excelente lugar para trabajar              |
| • Colaboración con la comunidad      | • Desarrollo profesional y promoción interna |
| • Reputación/ calidad del management | • Equilibrio vida personal y laboral         |
| • Preocupación por los empleados     | • Remuneración y beneficios                  |

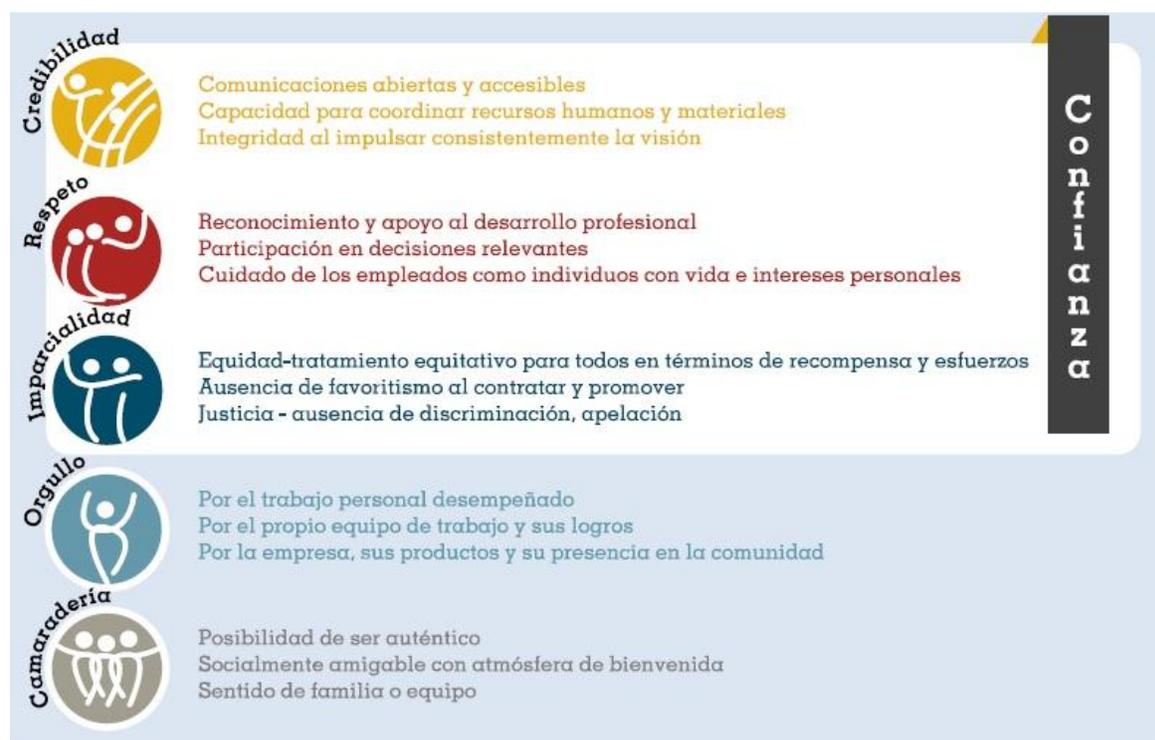
Como resultado la organización obtendrá los atributos más seleccionados, es decir, aquellos que el talento pone como prioridad para sentirse atraído por cualquier organización, elegirla y decidir ser parte de ella.

La siguiente fase del Estudio Trust Index se basa en el barómetro de la imagen corporativa para funcionar como un método de análisis de ésta debido a que se centra en dos

elementos: la valoración de la organización como un todo y su evaluación en el área o jefatura directa. Si bien el barómetro de la imagen corporativa propone la familiaridad como uno de los grandes bloques a estudiar, la consideración en este caso de Starbucks como un todo denota que tan vinculados están los stakeholders con todos y cada uno de los aspectos de la organización y no solamente con el que de manera directa les corresponde.

Starbucks ha adoptado la lista de impacto propuesta por el Trust Index a través del Instituto Great Place to Work, la cual consta de cinco elementos a evaluar:

### Lista de impacto del Trust Index<sup>54</sup>



<sup>54</sup> Figura tomada de la presentación de servicios de Great Place to Work como parte del Seminario Internacional de Management Logístico 2011.

Dirección URL: <http://www.enfasis.com/Presentaciones/SIML/2011/Conferencias/3GreatPlacetoWork.pdf> [consulta: 9 agosto 2011].

Una de las diferencias que tiene el Trust Index con el Barómetro de la Imagen Corporativa y con las propuestas originales de Bonaventura y De Telegraaf son los aspectos a evaluar, esto no quiere decir que estén erróneos, como se apuntaba en el capítulo anterior, los aspectos a evaluar pueden ser modificados dependiendo de las necesidades que tenga la organización para medirse como empleadora.

Los participantes de la encuesta tienen una escala de cinco posibilidades para calificar los atributos anteriormente descritos:

① Casi nunca    ② Pocas veces    ③ A veces    ④ Frecuentemente    ⑤ Casi siempre

Las respuestas de los encuestados se presentan en porcentajes dependiendo del total de la muestra en tres grandes grupos, y responde al modo que tiene la Técnica CS para la medición de resultados. Recordemos que mencionado método califica la imagen como alta, media o baja dependiendo de la elaboración de la imagen y de la interacción entre la organización y sus *stakeholders*, en este caso el talento, basados en la puntuación de los atributos evaluados.

El Estudio Trust Index agrupa las respuestas ① Casi nunca y ② Pocas veces. Los porcentajes que resulten del total de número de veces repetidas así como del tamaño de la muestra corresponden a una percepción negativa de la organización. La opción número ③ que corresponde a la calificación: A veces es considerado neutro. Finalmente los números ④ Frecuentemente y ⑤ Casi siempre de la escala de evaluación de atributos son tomados como positivos. A continuación se presentan como ejemplo algunos fragmentos de la encuesta, la cual es aplicada vía internet o se entrega la papelería correspondiente por parte del Instituto Great Place to Work a la organización a la cual se aplica, en este caso Starbucks.

La encuesta se compone de 58 reactivos a valorar, y 2 preguntas abiertas las cuales permiten al talento expresar en sus propias palabras el significado que tiene para ellos el orgullo, la confianza y el compañerismo en la organización de la cual son socios.

A continuación algunas preguntas contenidas en el Estudio Trust Index sobre credibilidad y respeto:

El reporte obtenido de la encuesta servirá para el análisis de percepción sobre la imagen que tiene la organización como empleadora, así como para el mejoramiento de prácticas que lleva a cabo Starbucks para con sus partners.

#### **4.4 La Propuesta de Valor de Starbucks para con sus socios**

Starbucks ha construido una identidad e imagen orientada hacia las personas, ya lo decía uno de sus más sobresalientes fundadores: Estamos en el negocio de la gente y servimos café. La Propuesta de Valor ofrecida por la compañía de la sirena ha hecho de ésta un lugar más humano, en donde todos y cada uno de las personas que colaboran con ella sienta la experiencia Starbucks y porten con orgullo su delantal verde, y que las actitudes que muestren al realizar su trabajo puedan ser atractivas para el talento.

El *Employee Value Proposition* (EVP) o Propuesta de Valor para el Empleado de Starbucks se centra en su principio número dos, basado en sus partners o socios, y se manifiesta a través de:

##### **Los beneficios tradicionales y la compensación:**

Los baristas (termino italiano para referirse a la persona que atiende en la barra y que en Starbucks designa a los socios que preparan el café) tienen que cumplir con un perfil así descrito por el todavía conocido Departamento de Recursos Humanos:

- Edad: 19 años en adelante. Sexo: Indistinto.
- Preparatoria concluida o bien Licenciatura Trunca o Pasantes de las carreras de Turismo, Hotelería, Administración de Restaurantes y Empresas Turísticas, Gastronomía o afines.
- Idioma: Inglés Básico.

Los beneficios tradicionales y la compensación de Starbucks para con sus socios se centra en lo que la organización llama El paquete de Paga Total que incluye salario base, bonificaciones, cobertura médica, vacaciones, opciones de compra de acciones, programas de ahorro, y descuentos en la mercancía de las tiendas.

### Beneficios de Starbucks

Beneficios para partners	Descripción y cobertura
<b>Beneficios integrales de salud</b>	Los beneficios comprenden cobertura médica odontológica, oftalmológica y de medicamentos. Los partners pueden acceder a ellos dependiendo de las horas cubiertas de jornada laboral y el periodo de elegibilidad (3 meses) desde su incorporación a la organización
<b>Opciones de compra de acciones de Starbucks (Bean Stock)</b>	El consejo administrativo determina las subvenciones anuales de compra de acciones, dependiendo del desempeño de la empresa, hasta el 14% del salario base elegible de los partners. Los socios para poder acceder a la compra de acciones tienen que haber trabajado 500 horas a partir del año fiscal y al final de este (periodo que abarca del 1° de abril hasta el 31 de marzo)
<b>Plan de inversión en acciones</b>	Los partners pueden comprar acciones de la empresa con descuento trimestralmente o semestralmente

## **Oportunidades de crecimiento y planes de carrera**

Si se trata de inspirar y nutrir el espíritu humano, Starbucks no puede dejar de lado las oportunidades de crecimiento y los planes de carrera para su talento, el cual se ha convertido en un stakeholder exigente, siendo atraído por organizaciones que ofrezcan su desarrollo personal y profesional.

Las oportunidades de crecimiento y planes de carrera que ofrece Starbucks a sus baristas se centran en la adquisición de conocimientos sobre el café, con lo cual la organización no solamente adquiere un talento capacitado sobre el cultivo y tostado del producto que venden y sirven a los clientes, también crea un lazo de compromiso con sus socios, al hacerlos partícipes y conocedores del mundo del café y con ello de la experiencia sobre la cual se basa la organización.

Dentro de los planes de carrera y crecimiento se encuentran:

- **El pasaporte del café**

Es un programa de entrenamiento como parte de la inducción de la cual son parte los nuevos socios de la organización. Consta de un manual, el cual es revisado y estudiado por los baristas con la ayuda de un coffee master<sup>55</sup>, contiene información las características de los granos de café que forman parte del menú de Starbucks, no solamente ayuda a poseer un mayor conocimiento sobre el producto, también a poder asesorar a los clientes que llegan a todas las barras, poder resolver sus preguntas y dudas respecto a cualquier bebida de forma clara y sencilla para poder complacer su gusto y expectativa, pueda vivir y saborear la calidad del café.

La información de esta herramienta se centra en la descripción del café, la cual también se puede leer en los empaques del producto para ayudar a simplificar las ventas. El pasaporte cafetero va más allá del manual pues se acompaña de catas, es decir, ejercicios de degustación para que los socios relacionen lo escrito en el manual

---

<sup>55</sup> Término que hace referencia a los socios de Starbucks que se han especializado en el café y han obtenido la certificación como expertos por parte de la organización.

con la experiencia de tomar café, y mediante los sentidos puedan distinguir un grano de otro, tener conocimientos sobre su método de procesamiento, cuerpo, aroma, acidez, sabores complementarios, cafés parecidos e intensidad.

El manual también incluye mapas de las regiones cafeteras del mundo e información relacionada con el cultivo y tostado. Lo importante es llevar los conocimientos del café a un grado mayor en conocimientos y gusto por el producto de la organización.

- **Del delantal verde al delantal negro**

El color de los delantales utilizados por los socios de Starbucks no solamente responden a la gama cromática característica de la identidad visual de la organización, también es parte del plan de carrera: El Programa *Coffee Master*. No solamente se da un cambio en el color del delantal, lo cual es simbólico y significa un mayor conocimiento y grado de profesionalización en el mundo del café entre los socios, y por supuesto un crecimiento dentro de la organización. La oportunidad de comenzar a escalar y hacer carrera dentro de Starbucks.

El Programa *Coffee Master* es un curso de capacitación cuyo objetivo es desarrollar las habilidades sensoriales y el conocimiento teórico del café de Starbucks y con ello asegurar la calidad y experiencia para con el cliente, así como la pasión de la cultura cafetera de los partners.

Para llegar a ser maestro cafetero, un barista tiene que presentar horas de entrenamiento las cuales incluyen el estudio del manual anteriormente mencionado: El pasaporte del café; aprobar con altas calificaciones un examen de certificación, así como saber guiar degustaciones de los diversos productos cafeteros de Starbucks entre socios y clientes. Este plan de desarrollo y certificación dura aproximadamente 3 meses.

Cuando un socio inicia como barista utiliza el delantal verde, una vez que se ha certificado como *coffee master* cuelga dicha prenda, y lo cambia por mandíl de color negro, distinción para los socios expertos en preparación y degustación del café.

- **Entrenamiento sobre las cinco maneras de ser de Starbucks: Conversaciones y Conexiones**

Contenidas en un pequeño folleto llamado el Manual del delantal verde, las cinco maneras de ser que busca Starbucks en sus socios, las cuales fomenta para que se lleven a cabo día a día y con ello cumplir su misión a través de sus principios son:

- ✓ Ser acogedores: ofrecer a todos la sensación de pertenecer.
- ✓ Ser auténticos: conectar, descubrir y responder a las necesidades de clientes y compañeros de trabajo.
- ✓ Ser considerados: relacionada con el impacto de la organización con su entorno, sus acciones de responsabilidad social en las comunidades de la cual es parte.
- ✓ Ser conocedores: amor hacia lo que se hace y compartir esa experiencia a través del café.
- ✓ Ser partícipes: tomar parte activa en cada tienda, en las comunidades y en la organización en general.

Estas cinco maneras convergen para hacer de Starbucks una experiencia para clientes y socios. Si bien se localizan en el Manual del delantal verde como un material de referencia y consulta, Starbucks no se confía que con sólo leerlo los socios comprenderán la experiencia positiva de las conductas sobre ser acogedores, auténticos, considerados, conocedores y partícipes. Es por esa razón que lo han acompañado de un entrenamiento basado en una técnica llamada: Conversaciones y Conexiones.

Conversaciones y Conexiones es un juego de entrenamiento y capacitación, se caracteriza por ofrecer sesiones temáticas en las cuales los socios se reúnen y discuten sobre las cinco formas de ser, una por cada sesión. Para que los partners puedan

expresar sus experiencias y desarrollar las cinco maneras de ser usan dados, barajas, la imitación y un tablero.

El juego o entrenamiento comienza con la representación de papeles por parte de los socios, a uno se le asigna el papel de barista y a otro de cliente. El cliente representado elige una carta de la baraja en la cual se leen las señales visuales de cuando una persona llega a la tienda, así como una situación específica. Por ejemplo:

*Señales visuales:* El cliente parece alegre, tararea una de las canciones de fondo; sin embargo, se nota que lleva prisa.

*Situación:* No conozco todo el menú, sonrío al barista esperando que me haga una sugerencia y pueda probar algo que me satisfaga.

*Sentimiento:* Me da un poco de pena no conocer todos los nombres del menú, lo más fácil sería pedir cualquier café, sin embargo, quiero algo que pueda tomar de manera rápida, no tan caliente, dulce.

Una vez conocidas las características del rol a interpretar, se arrojan unos dados, en sus caras tienen datos sobre lo que está ocurriendo en la tienda, el número de personas haciendo fila, la hora del día. Es decir, factores complementarios de una escena tan común como la llegada de un cliente a las tiendas de Starbucks. Posteriormente viene la actuación por parte del barista en su papel de cliente, a lo cual el barista quien hace de socio tiene que responder según lo dictan las cinco maneras de ser.

El barista trata de manejar y responder según el Manual del delantal verde a la situación, obtiene retroalimentación por parte del resto de sus compañeros y de sus jefes. El cliente representado revela cual era el sentimiento y si la respuesta del compañero cubrió las expectativas. El juego se gana dependiendo de la evaluación de cada barista ante cada carta representada por el cliente, lo importante es que aplique

las cinco formas de ser o aquella que crea correspondiente a las señales visuales, la situación y sobre todo al sentimiento.

A través del juego, el entrenamiento busca conversar sobre situaciones que se presentan todos los días en las tiendas y conectar la respuesta de los socios con la experiencia de los clientes ya sea de manera acogedora, autentica, considerada o participativa.

### **Equilibrio entre la vida profesional y personal**

Como parte del balance entre la vida laboral y personal, Starbucks lanzó el programa Fuerza del Bienestar, el cual está ligado a la salud de todos los partners e incluye otras actividades en las cuales se involucra a la familia y al resto de los compañeros de trabajo para lograr una vida sana. Comienza con un diagnóstico en línea llamado: mapa de la salud, se complementa con programas de acondicionamiento físico y hábitos alimenticios, también se ofrecen descuentos para gimnasios, cuotas de clubes y equipos deportivos de los cuales pueden gozar hasta 2 miembros de la familia del socio.

Los programas de reconocimiento a partners son otro ejemplo del equilibrio entre la vida laboral y personal en donde la familia y grupo de amigos fungen un papel importante y participativo, pueden ser acreedores y compartir los beneficios que por su trabajo un socio ha ganado, van desde premios al instante o comidas pagadas por la organización para celebrar la contribución de un socio con su trabajo a la organización.

Para muestra otro botón, el fondo CUP, una ayuda financiera que se les brinda a los partners en eventos inesperados, Starbucks ve a su talento como socios y por eso ha desarrollado este fondo para poder acompañarlos en momentos personales difíciles como puede ser el deceso de un familiar.

- **Relación de la organización con su entorno: Responsabilidad Social Empresarial**

La propuesta de valor para los socios abarca la Responsabilidad Social de Starbucks. Recordemos que el talento es cada vez más exigente sobre las características que debe de

tener una organización como para formar parte de sus filas, ser atraídos y comprometer su quehacer diario, el de la organización en general con el impacto en el entorno.

En la misión está nutrir e inspirar a las comunidades en donde se hace presente la organización de la sirena verde, tanto en fincas cafetaleras como en el entorno de las tiendas. Starbucks como buen vecino y socio de sus comunidades, partners y clientes ha desarrollado una declaración adicional a su misión y relacionada con su responsabilidad con el medio ambiente<sup>56</sup>:

**Starbucks se ha comprometido a desempeñar un papel de liderazgo en todos los aspectos del negocio, para lo cual nos obligamos a:**

- Entender las cuestiones ambientales y compartir la información con nuestros socios
- Desarrollar soluciones novedosas y flexibles para producir un cambio
- Tratar de comprar, vender y usar productos que no causen daño al ambiente
- Reconocer que la responsabilidad fiscal es indispensable para nuestro futuro ambiental
- Infundir responsabilidad ambiental como valor corporativo
- Medir y hacer el seguimiento del progreso de todos nuestros proyectos
- Estimular a nuestros socios para que tomen parte en nuestra misión

Para poder cumplir con ésta declaración de misión adicional relacionada con la Responsabilidad Social y punto importante de la propuesta de valor ofrecida a los socios, Starbucks lleva a cabo varios programas y acciones enfocados en tres ejes fundamentales:

**Participación en la comunidad:** El compromiso de Starbucks como buen vecino y agente de cambio en las comunidades, con la unión de éstas, socios y clientes. Para el

---

<sup>56</sup> Obtenida de Joseph A. Michelli. Op cit. p. 171.

2015, la organización se ha planteado contribuir con 1 millón de horas anuales de servicio comunitario.

- **Fundación Starbucks:** Fundada en 1997 para cumplir con la misión de: “dar esperanza, visibilidad y oportunidad a las comunidades donde las tiendas minoristas de Starbucks están localizadas.”<sup>57</sup> La Fundación Starbucks es una entidad independiente de *Starbucks Coffee Corporation*, de quien recibe la mayor parte de los fondos y puede cumplir con programas de alfabetización, educación y temas relacionados con el cuidado del agua gracias al apoyo de donativos privados.

En México la Fundación Starbucks ha creado alianzas con entidades como la Secretaría de Desarrollo Social para la apertura de albergues escolares comunitarios y escuelas secundarias en la región rural de Nuevo Paraíso, Chiapas, una zona poblada por familias dedicadas al cultivo del café.

Otra alianza es la realizada con la Fundación Langdon Dawn A.C a la cual apoyan a través de la compra de obras de arte de la escuela Mexicana de Arte Down y que decoran las tiendas minoristas de Starbucks.

**Cuidado con el medio ambiente:** Relacionado con el compromiso para minimizar el impacto ambiental, afrontar el cambio climático y fomentar en otros el cuidado por el ambiente. El 100% de vasos de Starbucks para 2015 prometen ser reciclables o reutilizables. También abarca la compra de café orgánico y de conservación del medio ambiente, es decir, un grano de crecimiento a la sombra.

- **Tiendas verdes:** Se trata de la incorporación de tecnología y materiales de construcción amigables con el medio ambiente, al igual que el empleo de sistemas de ahorro de energía y agua en cada una de las tiendas. Incluye el uso de vasos reciclables y fundas de papel hechas con un 60% de fibras recicladas al igual que modernas formas de reciclaje unidas al servicio comunitario como la donación del

---

<sup>57</sup> Véase el Informe anual fiscal y de responsabilidad social corporativa de Starbucks Corporation. Dirección URL: [http://ficherovirtual.cl/upacifico/rseudep/Starbucks%20CSR\\_Full\\_Report.pdf](http://ficherovirtual.cl/upacifico/rseudep/Starbucks%20CSR_Full_Report.pdf) [consulta: 9 septiembre 2011].

empaques de cajas de leche a Un Techo para mi País México, las cuales fueron utilizadas para cubrir los pisos de las casas de emergencia construidas por la mencionada organización.

- **Deja tu huella:** Starbucks también está interesado en la participación de sus clientes y socios en acciones que generen una conciencia sobre el cuidado y preservación del medio ambiente, por tal motivo, creó el programa Deja tu huella, el cual incluye horas de trabajo voluntario en diversas comunidades, una de las actividades para dejar huella y ligada al compromiso con el medio ambiente es la reforestación anual con motivo del Día de la Tierra: desde 2004 ha sembrado alrededor de 93,000 árboles en diversos puntos de la República Mexicana.

**Comercio ético:** Referente a la compra de café de la más alta calidad, cuyo cultivo y compra se haga de manera ética y responsable, creando un mejor futuro para cafecultores. También para 2015 la organización quiere un comercio justo y equitativo del 100% del café comprado. El enfoque de Starbucks es integrar la producción a largo plazo de un grano de calidad con el establecimiento de relaciones benéficas para agricultores cafetaleros y sus comunidades.

Los componentes de dicho enfoque integral se centra principalmente en:

- **C.A.F.E** (*Coffee and Farmer Equity* por sus siglas en inglés o Prácticas de Equidad de los Agricultores y el Café): Su objetivo es: “ayudar a nuestros compradores en su trabajo con los cafetaleros para asegurar un producto de alta calidad y promover relaciones equitativas con cultivadores, trabajadores y comunidades, al igual que proteger el ambiente.”<sup>58</sup>

Abarca 28 criterios sobre el cultivo y procesamiento del café basados en cuatro áreas: la calidad del grano, responsabilidad económica y social y liderazgo ambiental. Las prácticas de C.A.F.E inician con el proceso de verificación hacia proveedores, se evalúan las cuatro áreas mencionadas a través de inspecciones de las hectáreas cafetaleras, entrevistas con los trabajadores, la transparencia de

---

<sup>58</sup> Joseph A. Michelli. *Op. cit.* p. 132.

economía, es decir, evidencia creíble de los pagos a lo largo de la cadena de suministro del café en donde se encuentran los precios pagados a agricultores.

C.A.F.E se ha propuesto asegurar el pago justo a agricultores, proporcionar financiamientos y brindar el acceso a créditos para los proyectos de cada finca cafetalera, así como la ayuda financiera de asistencia y reconstrucción cuando las hectáreas en los cafetales sufren daños debido a fenómenos naturales.

Cuando el grano de café cumple con los 28 criterios se le otorga el “Certificado de comercio equitativo”, es decir, ha alcanzado los más altos estándares de calificación de calidad y responsabilidad.

#### **4.5 Las acciones de comunicación de Starbucks para la atracción de talento**

El objetivo general de comunicación y eje rector de todas las estrategias dirigidas hacia el mercado laboral por parte de Starbucks ha sido: atraer a nuevos talentos y fidelizar a los que ya son socios de la a través del apego a uno de sus principios, el cual ha sido crear un lugar (de trabajo) que permita ser auténtico, respetuoso, digno y donde se valora a las personas como socios y no como un trabajador más.

Para ello ha utilizado algunas estrategias de comunicación como:

##### **Estrategia: Participación en la red**

Objetivo de comunicación: Obtener un mayor tráfico de candidatos e interesados en la oferta de empleabilidad por parte de Starbucks mediante su página web: [www.starbucks.com.mx](http://www.starbucks.com.mx), su cuenta oficial en twitter y Facebook, así como la publicación de vacantes en portales como [bumeran.com](http://bumeran.com) y [zonajob.com](http://zonajob.com).

Descripción de la estrategia: Contar con un grupo de mensajes estratégicos y llamativos para la atracción de talento basados en las 5 maneras de ser de Starbucks que se estén actualizando constantemente en el portal web, y en las publicaciones en redes sociales. Complementar la publicación de vacantes en portales dedicados al empleo con la descripción de dichas maneras de ser.

Herramientas para página web: Sección en el menú del portal web llamado: Trabaja con nosotros, así como un botón en la fan page de Facebook dedicado a la oferta de empleabilidad. Starbucks ha diseñado una carta invitación a convertirse en un *partner* de la organización, señalando que se es más que un empleado.

Visualizador de página web:

## TRABAJA CON NOSOTROS

Conviértete en un partner de Starbucks

Links   



### En Starbucks eres más que un empleado

*Cuando trabajas con nosotros eres un partner, una persona que comparte los éxitos y beneficios de nuestra empresa. Buscamos personas que se adapten, se motiven a sí mismas, que sean apasionadas y creativas y que tengan orientación de equipo. Si esto suena a lo que eres tú, ¿por qué no presentas tus talentos y habilidades a Starbucks?. Estamos creciendo y podemos proporcionarte oportunidades para desarrollar tus habilidades, llevar tu carrera más allá y lograr tus objetivos. Por el momento puedes aplicar enviando tu CV directamente en tienda ó a cualquiera de los siguientes correos de nuestras oficinas que se encuentra en diferentes ciudades:*

recluta@starbucks.com.mx (DF)  
reclutaoccidente@starbucks.com.mx (Guadalajara)  
reclutanorte@starbucks.com.mx (Monterrey)  
reclutanoeste@starbucks.com.mx (Tijuana)  
reclutasureste@starbucks.com.mx (Cancún)

*Nosotros revisaremos tu información que será canalizada de acuerdo a tu perfil y experiencia al proceso correcto.*

Historia

Misión

Starbucks en México

[Localiza tu tienda](#)

[Trabaja con nosotros](#)

[Preguntas frecuentes](#)

[Contáctanos](#)

Prensa

Actual publicación de vacante en portal de empleo:

**bumeran.com**  
portal de empleos + red social

 Buscar empleos en Mexico

[Inicio](#) > [Trabajos de Gastronomía](#) > [Barista Torre Mayor](#)

## Barista Torre Mayor Starbucks Coffee



Publicado	08 de septiembre de 2011
Pais / Ciudad	Mexico, Distrito Federal, México D.F.
Área	Gastronomía
Tipo de puesto	Full-time
Sexo	Indistinto
Vacantes	5
Salario	No especificado

Empresa mundialmente líder de cafeterías solicita:

Gente entusiasta con excelente actitud de servicio, gusto por el servicio a clientes, trabajo en equipo, proactivo(a), dinámico(a), tolerante al trabajo bajo presión.

Requisitos:

- **Edad:** 19 años en adelante.
- **Sexo:** Indistinto.
- **Escolaridad:** Preparatoria **CONCLUIDA** o bien Licenciatura Trunca o Pasantes de las carreras de Turismo, Hotelería, Administración de Restaurantes, Admón. de Empresas Turísticas, Gastronomía o afines.
- **Idioma:** Inglés Básico.
- Disponibilidad de horario (Manejamos horarios de 6 y 8 hrs.)
- Actividades enfocadas a la operación de cafeterías.

Ofrecemos:

- Capacitación y Entrenamiento constante.
- Horarios Flexibles.
- Sueldo competitivo.
- Prestaciones superiores a las de Ley.
- Excelente ambiente de trabajo.

## Propuesta de visualizador para publicación de vacantes en portales de empleo:



[Inicio](#) > [Trabajos de Gastronomía](#) > [Barista Torre Mayor](#)

## Barista Torre Mayor Starbucks Coffee



Publicado	08 de septiembre de 2011
Pais / Ciudad	Mexico, Distrito Federal, México D.F.
Área	Gastronomía
Tipo de puesto	Full-time
Sexo	Indistinto
Vacantes	5
Salario	No especificado

Empresa mundialmente líder de cafeterías solicita:

Personas que sean acogedoras, auténticas, consideradas, conocedoras y participes para que se conviertan en nuestros socios y vivan la experiencia Starbucks.

Requisitos:

- **Edad:** 19 años en adelante.
- **Sexo:** Indistinto.
- **Escolaridad:** Preparatoria **CONCLUIDA** o bien Licenciatura Trunca o Pasantes de las carreras de Turismo, Hotelería, Administración de Restaurantes, Admón. de Empresas Turísticas, Gastronomía o afines.
- **Idioma:** Inglés Básico.
- Disponibilidad de horario (Manejamos horarios de 6 y 8 hrs.)
- Actividades enfocadas a la operación de cafeterías.

Ofrecemos:

Un trabajo que permita a cada socio ser auténtico, con un trato respetuoso y digno, en donde valoramos a las personas.

Nuestra propuesta de valor abarca:

- \* Beneficios tradicionales y compensaciones como: beneficios de salud y financieros
- \* Oportunidades de crecimiento y planes de carrera para el tu desarrollo profesional dentro de Starbucks
- \* Un equilibrio entre tu vida profesional y personal, razón por la cual manejamos flexibles, entre otros programas
- \* La certeza de que aportarás tu trabajo a una organización socialmente responsable. Tus acciones repercutirán favorablemente en el medio ambiente y en la sociedad

## **Estrategia: Seminario de café abierto a todo público**

Objetivo de comunicación: Mostrar mediante un evento llamado: Seminario del Café, el cual sea abierto a todo público, los conocimientos que un barista puede adquirir sobre el grano, y de manera general sobre Starbucks como organización. Hacer del barista un embajador del *employee branding* mediante el acercamiento con los diversos stakeholders.

Descripción de la estrategia: Posicionar a los baristas como voceros de la marca Starbucks como un buen lugar para trabajar a través de los seminarios de café.

Herramientas para el Seminario del café: El Seminario del Café iniciará con la invitación a los clientes por parte de los baristas a través de la entrega del tríptico titulado: Descubre el café más fino del mundo (guía de café en grano Starbucks)<sup>59</sup> el cual contendrá de manera resumida los distintos tipos de grano que comercializa la organización, y al final una sección con la fecha, lugar, hora y ubicación del seminario. Tales datos se reproducirán en los pizarrones con los que cuenta la tienda como parte de la invitación. Habrá un registro de las personas interesadas en asistir

El Seminario del Café iniciara con la presentación del coffee master y un barista, quienes lo impartirán, se dará una breve reseña de la historia de Starbucks y posteriormente la descripción del grano que la organización vende, el evento vendrá acompañado de una degustación de 3 diferentes variedades de grano en las cuales los participantes podrán: oler, saborear y tomar café.

Los baristas cerrarán el seminario recalcando la pasión por su trabajo y el mundo del café, cómo a través de Starbucks se han hecho conocedores del grano, invitarán no solamente a los clientes a seguir siendo parte de la experiencia también a formar parte de los partners de la organización.

---

<sup>59</sup> Véase anexo número 3: Descubre el café más fino del mundo.

## **Estrategia: Secretos, procesos y éxito en la barra de café**

Objetivo de comunicación: Darle una mayor exposición a los baristas de Starbucks fuera de las tiendas en las cuales laboran, y posicionarlos como embajadores de la organización como empleadora en diferentes eventos relacionados con el mundo del café, del cual son expertos, por ejemplo en Expo Café en el WTC de la Ciudad de México.

Descripción de la estrategia: Posicionar a los baristas de Starbucks como expertos conocedores del proceso y mundo del café, así como la pieza clave del éxito de la organización, de la experiencia ofrecida en cada barra y tienda.

Herramientas para la exposición: Contar con un stand dentro de la exposición Expo Café del WTC de la Ciudad de México, en el cual no solamente se comercialicen y den muestras de la diversidad de grano de café Starbucks. También que los baristas tomen un papel protagónico como uno de los eslabones importantes de la cadena productiva del café. Dentro de las actividades del barista se encontrara la impartición de seminarios y degustaciones, en el discurso se incluirán las cinco maneras de ser características de la organización y sus socios, y la propuesta de valor sobre ellos.



## **Estrategia: Starbucks en la feria**

Objetivo de comunicación: Difusión de las vacantes y la oferta de empleabilidad de Starbucks Coffee Company.

Descripción de la estrategia: Contar con espacios (stands) dentro de las ferias de empleo de las distintas delegaciones en el Distrito Federal para tener una interacción y una cercanía con el mercado laboral y entre ellos localizar al talento interesado en la organización y atraerlo.

Herramientas para la exposición: Diseño del stand de Starbucks, mensajes clave sobre la propuesta de valor para los socios de la organización y un entrenamiento de las personas que atenderán a los visitantes de la feria de empleo en donde su discurso incluya la propuesta y la manifestación de las cinco maneras de ser.

## **Estrategia: Uso de la certificación Great Place to Work como elemento de publicity**

Objetivo de comunicación: Incluir los resultados de la certificación por parte del Instituto Great Place to Work en diversas publicaciones.

Descripción de la estrategia: Despertar interés por parte de las publicaciones sobre la oferta de empleabilidad y las prácticas que Starbucks tiene con su talento, establecer una relación para la publicación de la certificación en diversos medios y con ello difundir y hacer atractiva a la organización como buena empleadora.

Herramientas: Starbucks se ha valido de la publicación y el lanzamiento que año con año hace el Instituto Great Place to Work sobre las mejores empresas para trabajar en México, esto le ha permitido aparecer dentro del ranking sobre las 100 mejores empresas empleadoras en nuestro país, así como en diversos medios de comunicación gracias al envío del informe sobre su certificación

#### 4.6 La Experiencia Starbucks para trabajar

Los elementos descritos del Modelo para la Atracción de Talento y su análisis a través de las prácticas por parte de Starbucks la han llevado a hacer del trabajo una experiencia y a posicionarse como una de las mejores empresas para trabajar. No es suerte ni casualidad su quinto año de reconocimiento y certificación por parte de Great Place to Work, o que encabece los rankings más importantes sobre empresas modelo para laborar en ellas.

La organización identificada visualmente por la sirena de color verde ha evaluado año con año sus prácticas y estrategias de comunicación orientadas a la atracción del talento, así como su propuesta de valor para la construcción de un excelente lugar para trabajar mediante el cumplimiento de su misión y principios, y su resultado en la imagen que de ella tienen sus *stakeholders*.

En 2011, Starbucks celebra su noveno año de haber llegado a México, y el quinto en el que es enlistada como una de las 100 mejores empresas para trabajar en nuestro país. Año con año la organización ha tenido que evaluar el cumplimiento de sus objetivos en relación con sus partners, su oferta de empleabilidad y la forma de comunicarla, con ello ha podido marcar las pautas para corregir errores y dar una continuidad a sus planes estratégicos de manera interna, pues si bien la atracción es el primer paso, una vez como socios de la organización, esta tiene que cumplir y reforzar su propuesta de valor y el plan de comunicación.

Starbucks ha optado por utilizar el mismo método de evaluación inicial y final para su *Employer Branding*: El Estudio Trust Index explicado en la primera parte del presente capítulo, haciendo una comparación entre el estatus inicial y los resultados obtenidos de forma anual una vez establecida su propuesta de valor y el plan de comunicación para ser un polo de atracción en el mercado laboral.

Otro método que la organización podría utilizar es el identigrama y el imagograma cuyo objetivo sea el análisis de los atributos que posee y ha desarrollado Starbucks sobre su identidad y la construcción de su imagen.

Explicado en el capítulo 3, la integración del identigrama y el imagograma como metodología de evaluación final del Modelo para la Atracción de Talento aplicado al Caso Starbucks podría quedar de la siguiente manera, en donde cada radio corresponda a una de las cinco maneras de ser planteadas en el Manual del Delantal Verde y estas a su vez tengan relación con la propuesta de valor y las estrategias de comunicación dirigidas al talento.



Sus lugares en el ranking de Great Place to Work México de 1997 a 2011 han sido:

Año	Lugar en el ranking
2007	Lugar número 2 Número de socios: 636
2008	Lugar número 1 Número de socios: 2794
2009	Lugar número 3 Número de socios: 3400
2010	Lugar número 9 Número de socios: 2788
2011	Lugar número 15 Número de socios: 3240

Se puede observar un cambio significativo en el número de partners de la organización desde su llegada a nuestro país y hasta el día de hoy. De contar con 636 socios en el año 2007 incremento cinco veces el número en 2011. También es notoria la movilidad que ha tenido a lo largo del ranking, después de haber sido la organización número uno bajó, después de cinco años, hasta la posición número quince.

Sin embargo, Starbucks y la experiencia que ofrece a sus diferentes stakeholders: clientes, socios, comunidades, etc. es referente de éxito, la organización supo tomar un producto que pudo haber pasado por algo tan común como el café del desayuno y lo transformaron en un concepto y negocio exitoso a nivel mundial. Seguramente seguirá ocupando los listados de las mejores empresas empleadoras hasta volver a ocupar el primer lugar, y continuará inspirando y nutriendo el espíritu humano a través de las personas, las tazas de café y las comunidades, todo a la vez.

## CONCLUSIONES

Todas las organizaciones en algún momento de su ciclo de vida necesitan incorporar personas que aporten su fuerza laboral y conocimientos para el cumplimiento de los objetivos que la empresa se ha planteado.

Un contexto contingente donde las fuerzas del entorno como la tecnología, los cambios político-económicos, la globalización y un ambiente altamente competitivo forzaron a las organizaciones a cambiar sus dinámicas así como la relación que guardaban con su activo más valioso: sus empleados.

El enfoque de la Administración de los Recursos Humanos comenzó a ser obsoleto, y en su lugar, la Gestión del Talento comenzó a abrirse paso, esto significó una transición del trabajador tradicional al profesional con talento o talento de la organización en donde los recursos humanos se convirtieron en seres humanos, dotados de características, personalidad, conocimientos y habilidades capaces de compartir y desarrollar dentro de una organización e integrar a ésta en su historia de vida.

Las organizaciones vieron en las personas a activos inteligentes y a diferenciarlos del resto de los recursos ya que invierten su tiempo y conocimientos, por lo tanto esperan recibir un retorno. Son parte de un cambio innovador y competitivo.

Hablar de talento humano no significa medir el coeficiente intelectual, la calidad de la universidad o la inversión en la educación del candidato para una vacante, ni mucho menos de la atracción de genios que revolucionen las estructuras organizacionales y el proceso comunicativo para el éxito.

A través de la presente investigación se llegó a la conclusión de que el reto ha significado para las organizaciones la definición y desarrollo de las personas, hacer del trabajo algo atractivo, que disfruten, con lo cual se comprometan y brinden su conocimiento así como los hábitos de su comportamiento. La organización es responsable de generar estrategias

para la atracción, el compromiso y la acción de acuerdo a sus necesidades, crear valor para el talento, incorporarlos como socios y con ello lograr el éxito.

Se confirma la hipótesis con la cual se comenzó a trabajar el Modelo para la Atracción de Talento en las organizaciones: La atracción de talento como primer paso del proceso de Gestión de Talento implica el establecimiento de una buena relación entre ambos actores: organización-talento, para ello se requiere de la definición de estrategias atractivas para en términos de empleabilidad desde un enfoque estratégico en conjunto con la propuesta de valor, así como saber cuál será la función del talento en la organización y conocer como responder a sus necesidades de comunicación.

Las principales interrogantes que tiene el mercado laboral, ante diferentes ofertas de empleabilidad y una gama de organizaciones en pugna por el talento, son: saber hacia dónde va la organización, que es lo que hace para lograrlo, y si contribuye con ello: cuál será el beneficio para el talento.

Por tal razón, las organizaciones deben de propiciar condiciones determinadas mediante diferentes procesos y funciones, uno de ellos: la comunicación, específicamente la comunicación organizacional la cual considera a los públicos como la base para la creación de mensajes estratégicos cuyo propósito en primera instancia sea: la atracción del talento.

Toda organización establece un vínculo con sus públicos a partir de intereses específicos sobre sus acciones y su comunicación con ellos con ellos, y viceversa. Así como los recursos humanos se transformaron en talento, los públicos se convirtieron en *stakeholders*. El talento como grupo importante de una organización cuyos intereses son específicos, se caracteriza por poseer una relación bilateral e influencia en su entorno; como stakeholder, lo ha llevado a demandar atención sobre el rol jugado dentro de la dinámica organizacional.

El término stakeholder resultó más adecuado para describir la relación individuo-organización, identificar las oportunidades y amenazas de toda organización ante los

diferentes tipos de stakeholders o públicos clave, priorizarlos según sus objetivos así como legitimarlos económica y socialmente.

La comunicación organizacional a través de sus funciones y su puntualización dentro de un Modelo de Atracción para el Talento deber ganar el gusto y atención del talento hacia una organización, proyectar una identidad basada en una propuesta de valor para los futuros socios que hagan de cualquier empresa una buena empleadora.

Existen tres funciones fundamentales de gran soporte para la atracción de talento, todas ellas enfocadas en la comunicación hacia el exterior de la organización: La comunicación externa operativa hará que los integrantes de la empresa sean representantes de ésta, es decir, una persona se vincula con los mensajes y acciones de la empresa.

La función sobre la comunicación externa estratégica contribuye a la construcción de redes con los públicos clave externos (el nuevo talento), permite una anticipación y fomenta las relaciones positivas con el transcurso del tiempo, son consideradas un efecto colateral de los mensajes y acciones que se elaboraron de manera previsora. Por otra parte, dicha función ayuda a la parte de investigación y retroalimentación para la toma de decisiones estratégicas sobre cómo ser atractivos en el mercado laboral.

Una tercera función sobre la información externa de notoriedad ayuda a la organización a ubicarse como vocera de sí misma y hacerse notar con el objetivo de promover su oferta de empleabilidad.

La guerra por el talento y su atracción indicó la conjunción de los esfuerzos de comunicación externa, estratégica, el compromiso con las personas y la organización consigo misma a través de un Modelo para la Atracción del Talento basado en el *Employer Branding* o la imagen de una organización como empleadora.

La construcción de un *Employer Branding* se basa en la identidad de la organización. La definición de una identidad a través del comportamiento, la comunicación y símbolos de la organización son un adhesivo para los públicos clave. Para la atracción del talento es de

gran utilidad la concepción del nosotros, un vínculo de identificación con la personalidad de la empresa.

La identidad de una organización también se conforma por las acciones de ésta con sus stakeholders, su traducción en mensajes expresa lo que representa o pretende representar. Existe una estrecha relación entre la identidad corporativa y su revelación como personalidad de la organización con la imagen corporativa.

La imagen corporativa es el resultado de las manifestaciones de la identidad; es una percepción de los públicos clave sobre la organización, para este caso el de una empresa atractiva para trabajar o como buena empleadora. Entre más sólida sea la identidad de una organización en términos de empleabilidad y su propuesta de valor sobre el talento mayor será el atractivo de su imagen o *Employer Branding*.

Un Modelo para la Atracción de Talento basado en la comunicación organizacional y el *employer branding* cumple con el objetivo de atraer al talento mediante la imagen de la organización como buena empleadora sustentada en la propuesta de valor e identidad, y la pueden llevar a posicionarse como una buena opción para laborar.

La primera categoría de análisis del Modelo para la Atracción del Talento es el Análisis del *Employer Branding*, esta fase inicial permite conocer lo que el talento espera de la organización como empleadora, y su convergencia con la oferta y requerimientos de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

Antes de comenzar a planear y ejecutar estrategias de comunicación es indispensable un análisis inicial para saber cuál es la percepción que se tiene de una organización como empleadora, si la reputación sobre las condiciones de empleabilidad es positiva o negativa y si empatan con la realidad organizacional.

La organización puede elegir entre las diversas técnicas y metodologías de análisis propuestas en esta primera categoría o bien hacer un mix de ellas. Lo relevante es como

los resultados apuntan a una valoración sobre atributos de la organización como empleadora, y una calificación de su imagen como alta, media o baja.

Una vez superado este primer paso de análisis de la imagen de la organización como empleadora, el segundo componente del Modelo para la Atracción de Talento llamado: Propuesta de Valor para los Empleados sobre la cual es posible construir una imagen como excelente lugar para trabajar.

Una Propuesta de Valor para el Empleado tiene que englobar la identidad de la organización así como estar integrada por beneficios tradicionales y compensación, oportunidades de crecimiento y planes de carrera, un equilibrio entre la vida profesional y personal así como la relación de la organización con su entorno mediante su Responsabilidad Social Empresarial

La conexión de los elementos de la Propuesta de Valor con un plan de comunicación estratégico conforman el atractivo de la oferta de empleabilidad y el posicionamiento de una organización como buen lugar para asociarse a ella.

Un plan de comunicación compuesto por tres partes fundamentales como son la definición de un objetivo general de comunicación el cual determina las estrategias de comunicación y su traducción en elementos del desarrollo táctico han ayudado a comunicar y hacer atractiva la oferta de empleabilidad de una organización como lo es Starbucks con sus presentes y posibles partners.

Starbucks Coffee Company México, como estudio de caso, permitió analizar todos y cada uno de los elementos que componen el Modelo de Atracción para el Talento, los retos que han enfrentado a lo largo de su historia. Las acciones tomadas frente a sus partners han hecho del café un éxito a nivel mundial, gracias a la propuesta de valor ofertada y a la visión estratégica sobre el papel que la comunicación aporta para que el talento pueda decir: ¡Quiero trabajar en esa organización!

## ANEXO 1: FORMATO DE ENCUESTA DEL ESTUDIO TRUST INDEX



Estimado(a):

Su empresa está interesada en conocer su opinión respecto del clima. Contesté esta encuesta de una manera sincera y honesta. Sus respuestas nos brindarán oportunidades de mejora de su empresa. **No hay respuestas correctas.**

Su opinión es anónima y confidencial, sus respuestas serán procesadas y su empresa tendrá acceso a sus respuestas individuales.

Lea atentamente las siguientes instrucciones ya que le serán de utilidad.

- Para cada una de las frases que conforman la encuesta, señale la opción que mejor describe su experiencia.

- 1 = Casi siempre es falso
- 2 = Frecuentemente es falso
- 3 = A veces es falso / a veces es verdadero
- 4 = Frecuentemente es verdadero
- 5 = Casi siempre es verdadero



	A Considere su área y jefatura directa					B Considere la organización como un todo				
	Casi siempre es falso		Casi siempre es verdadero			Casi siempre es falso		Casi siempre es verdadero		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Este es un lugar amistoso donde trabajar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Uno puede contar con la cooperación de las personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Los jefes indican sus expectativas claramente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta directa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Credibilidad	1	Los jefe me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes
	2	Los jefes indican sus expectativas claramente
	3	Puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta directa
	4	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos
	5	La gerencia es competente en llegar el negocio
	6	Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas
	7	Los jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente
	8	A las personas aquí se les da bastante responsabilidad
	9	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué se debe hacer para lograrlo
	10	Los jefes cumplen sus promesas
	11	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones
	12	Yo creo que los jefes despedirían a la gente sólo como último recurso
	13	Los jefes ejercen el negocio de manera ética y honesta
Respeto	14	Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente
	15	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo
	16	Los jefes muestran reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra
	17	Los jefes reconocen que puedan cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo
	18	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas
	19	Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo
	20	Este es un lugar psicológicamente y emocionalmente saludable donde trabajar
	21	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar
	22	Nuestra infraestructura contribuye a un buen ambiente de trabajo
	23	A las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal
	24	Los jefes demuestran interés sincero en mi como persona, no sólo como empleado
	25	Puedo ausentarme para atender asuntos personales de importancia
	26	Aquí tenemos beneficios especiales y únicos

Nombre	Aroma y Sabor	Sabor Complementario	Acidez	Descripción de la Acidez	Cuerpo	Intensidad	
Equivalente en Inglés	Aroma & Flavor Notes	Complementary Flavors	Acidity	Acidity Description	Body	Intensity	
Shade Grown Mexico	Nueces y Cítricos	Naranjas y Nueces	ALTA	Chispeante, Jugosa (Crisp, Tangy)	MEDIO	MEDIA	
Kenya	Cítricos y Grosellas	Toronja, Moras, Grosellas y Pasas	ALTA		COMPLETO	FUERTE	
Ethiopia Sidamo	Floral y Cítricos	Limonas y hierbas	MEDIA	Balanceada, Limpia, Brillante y Vivaz (Balanced, Clean, Bright, Lively)	MEDIO	FUERTE	
Guatemala Antigua	Cocoa y Especies	Cocoa, Manzana, Caramelo y Nueces	MEDIA		MEDIO	MEDIA	
Mexico Blend	Anuezado y Balanceado	Nueces	MEDIA		LIGERO	MEDIA	
Colombia Nariño Supremo	Nueces y Cocoa	Nueces, Pacanas y Caramelo	MEDIA		MEDIO	MEDIA	
House Blend	Limpio y Balanceado	Nueces, Manzanas y Mora Azul	MEDIA		MEDIO	MEDIA	
Verona	Tostado y Dulce	Chocolate Claro y Oscuro, Azucar Caramelizada	MEDIA		COMPLETO	FUERTE	
Espresso Roast	Tostado y Acaramelado	Caramelo, Especies, Chocolate y Nueces	MEDIA		COMPLETO	FUERTE	
Christmas Blend	Cedro y Especies	Gengibre, Naranja, Canela, Calabaza, Nuez Moscada y Clavo de Olor	MEDIA		COMPLETO	FUERTE	
French Roast	Ahumado	Nueces Tostadas, Azucar Caramelizada y Verduras Asadas	BAJA		Baja y Nula (Low, None)	LIGERO	EXTRA FUERTE
Sulawesi	Herbal y Especiado	Queso, Caramelo, Mantequilla, Peras y Manzanas	BAJA			COMPLETO	FUERTE
Sumatra	Terroso y Especiado	Canela, Avena, Maple, Mantequilla y Caramelo	BAJA	COMPLETO		EXTRA FUERTE	

ANEXO 2: EJEMPLO DE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN EL PASAPORTE DEL CAFÉ

## TOSTADO OSCURO

Robusto y Poderoso



EXTRA BOLD

### French Roast®

Ahumado e intenso. Mezcla de cafés latinoamericanos, cuyo tostado oscuro proporciona gran cuerpo y sabor.



BOLD

### Caffè Verona®

Cuerpo completo y complejo. Mezcla de cafés provenientes de América Latina, Asia / Pacífico y 20% de Italian Roast que aporta mayor profundidad y dulzura.



BOLD

### Espresso Roast

Cuerpo completo y balanceado. Mezcla de cafés de América Latina y Asia / Pacífico que cuentan con un profundo aroma y dulce sabor acaramelado.

Starbucks™ Shared Planet™

## Te invitamos a nuestro seminario de café:

Lugar y Hora: .....

Ubicación: .....

Tema: .....

[www.starbucks.com.mx](http://www.starbucks.com.mx)

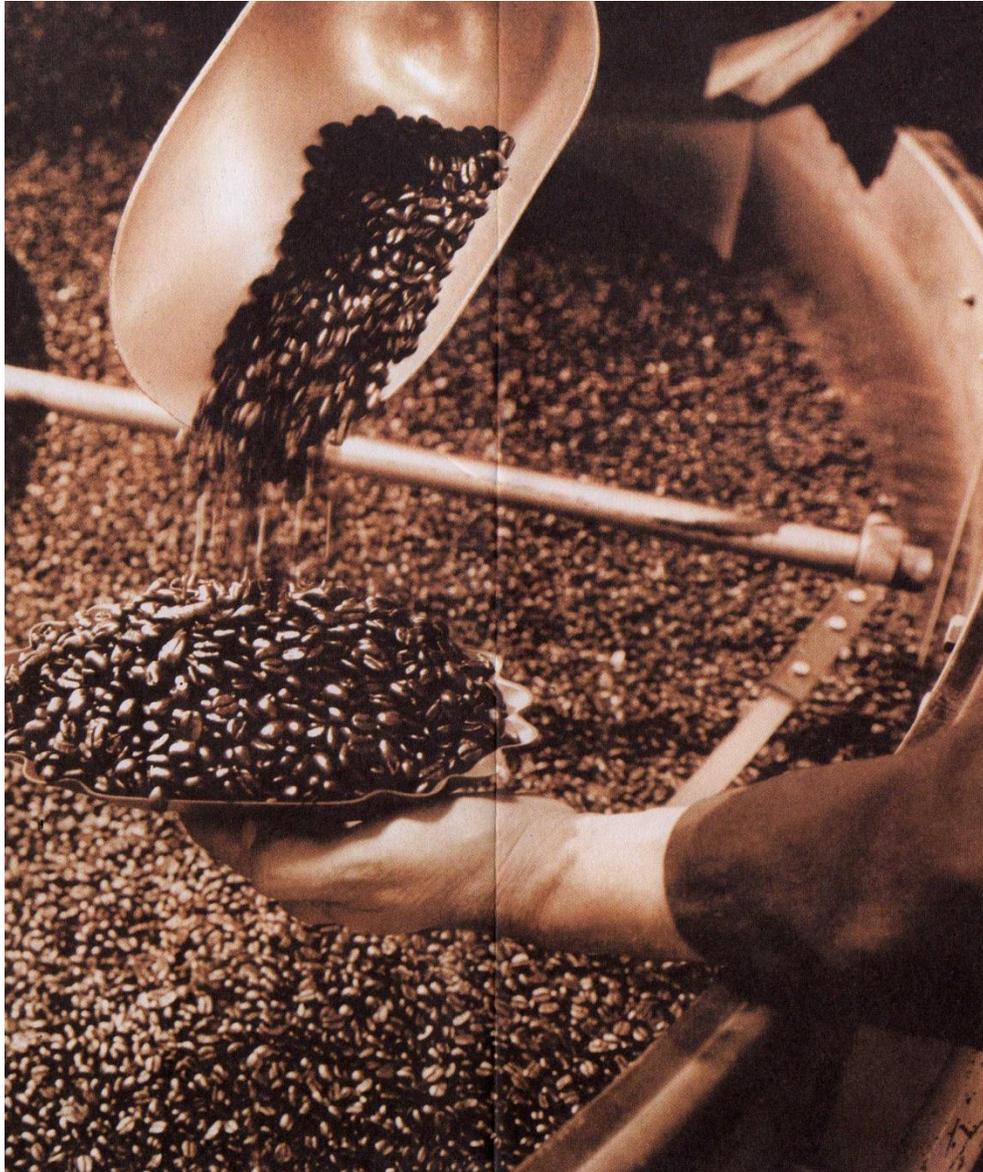


© 2009 Starbucks Coffee Company. Todos los derechos reservados. Impreso en México. NSP10-08122

## Descubre el café más fino del mundo

Guía de café en grano Starbucks®





## Una grandiosa taza de café

Al comprar un café de Starbucks llevas la garantía de adquirir un producto delicioso, elaborado con granos de café arábica de la más alta calidad y perfecto tostado. También estás comprando un café que se adquirió de manera ética y responsable, al pagar a los cafeticultores precios justos por el café premium. Así ayudamos a que tanto ellos, como sus comunidades, tengan una mejor calidad de vida. Es simple, creemos que es lo correcto y siempre lo hemos hecho así.

## El mejor café proviene de los mejores granos

Los expertos catadores de Starbucks Coffee viajan alrededor del mundo buscando los mejores granos de café. Visitan cultivos y establecen relaciones de largo plazo con agricultores y comunidades cafetaleras. Para elegir los mejores granos, nuestros expertos prueban más de 250,000 muestras de café tostado al año.





### El café no crece en cualquier lugar

Los trópicos de Cáncer y Capricornio establecen dos líneas imaginarias que forman la franja de cultivo de café. En esta zona se dan las condiciones necesarias de temperatura, suelo, clima y altura que incentivan el crecimiento de este fruto. Los granos de tipo arábica crecen en grandes elevaciones, donde el aire fresco y el suelo volcánico crean un ecosistema propicio para el cultivo de esta especie.

### El tostado perfecto

Nos apasionamos por el Starbucks Roast. El Tostado Starbucks más que una medida de tiempo, temperatura o color, es una filosofía. Cada tipo de grano es tostado especialmente para resaltar las características de la región de la que proviene.

### Starbucks™ Shared Planet™

Es nuestro compromiso por realizar convenios que contribuyan positivamente al entorno, en especial a la ecología. Esto significa que compramos café cultivado y comercializado de manera responsable y ética. Cuando encuentres el logo de Starbucks™ Shared Planet™ en nuestras bolsas de café sabrás que estamos ayudando a crear un mejor futuro para los cafecultores y un clima mas estable en nuestra planeta.



STARBUCKS™  
**SHARED PLANET™**  
Tú y Starbucks. Más que café, pasión por mejorar el mundo.

### La geografía es un sabor™

Se puede decir mucho de un café si conoces su lugar de origen.

Los granos **Latinoamericanos** son reconocidos por su cuerpo medio, bien balanceado y vibrante acidez. Los granos de **África/Arabia** son complejos, afrutados y con sutiles notas florales; mientras que los de **Asia/Pacífico** son de cuerpo completo y terrosos. Nuestras mezclas **Multi-Regionales** combinan cualidades de granos de diferentes partes del mundo para crear una experiencia de sabor inigualable.

## LATINOAMÉRICA

Familiar y Amigable



### Shade Grown Mexico

**De cuerpo medio con acidez vigorosa.**  
Ligero sabor a nueces y efecto refrescante en la boca.  
Starbucks™ Shared Planet™



### México

**Cuerpo ligero.** Un café de altura y suave que mantiene su pureza y frescura hasta el final.  
¡Sólo disponible en México!  
Starbucks™ Shared Planet™



### Colombia Nariño Supremo

**Café de cuerpo medio.** Café de origen único, bien balanceado, con sabor a nueces.  
Starbucks™ Shared Planet™



### Guatemala Antigua

**Elegante y complejo,** por su acidez refinada, sabor especiado y textura de cacao en polvo.  
Starbucks™ Shared Planet™



### House Blend & House Blend Descafeinado

**Balanceado y de cuerpo medio.** Mezcla de granos latinoamericanos que otorgan sabores definidos y suaves, además de una ligera acidez.  
Starbucks™ Shared Planet™

## ÁFRICA/ARABIA

Extraordinario y Exitante



### Ethiopia Sidamo™

**Delicado y complejo.** Presenta un aroma floral con un final de limón que lo define como el mejor café de Sidamo.



### Kenya

**De cuerpo completo con capas de sabor,** sutil aroma afrutado y sabor avinado con ligeros toques de acidez.

## ASIA/PACÍFICO

Aventurero y Asertivo



### Sulawesi

**Elegante y de cuerpo completo.** Este café ofrece un aroma terroso y sabor complejo a notas herbales y especias.



### Sumatra & Sumatra Descafeinado

**De cuerpo completo e intenso.** Aroma a especias y notas herbales. Con sabor característico de tonos terrosos.



### Komodo Dragon Blend®

**Intenso y de cuerpo completo.** Su aroma es herbal, terroso y especiado; su sabor es de roble y laurel.

¿Tienes dificultades de elegir? Pide a tu barista que te guíe.  
¡Prueba algo nuevo!  
También nos da gusto moler tu café en grano sin ningún costo.

## ANEXO 5: ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE STARBUCKS

**Starbucks.com.mx**

Café Sirena S. de R.L. de C.V.  
Reforma No. 222, Piso 3  
Col. Juárez  
C.P. 06600

Atención al cliente  
**01 800 288 08 88**  
tuopinion@starbucks.com.mx



© 2002 Starbucks Coffee Company. Todos los derechos reservados.  
Impreso en México.



# ¿CÓMO NOS VE?

Por favor, tómese unos minutos para compartir su opinión con nosotros.





## FUENTES DE CONSULTA

### Bibliografía

Álvarez, Hector Felipe. *Teoría y diseño organizacional*. Argentina. Ed. Eudecor, 1997. 230 pp.

Bartoli, Annie. *Organización y comunicación: la organización comunicante, la comunicación organizada*. Argentina, Ed. Paidós, 1992. 221 pp.

Bohlander, George W. *Administración de recursos humanos*. México, Ed. Cengage learning, 14<sup>va</sup> edición, 2008. 774 pp.

Capriotti, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona. Ed. Ariel, 1999. 254 pp.

Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México, Ed. McGraw Hill, 2007. 500 pp.

Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento humano*. México, Ed. McGraw Hill, 2<sup>da</sup> edición, 2009. 586 pp.

Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México, Ed. McGraw Hill, 7<sup>a</sup> edición, 2006. 562 pp.

Daft, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*. México. Ed. Thompson, 9<sup>na</sup> edición, 2007. 614 pp.

Edvinsson, Leif. *El capital intelectual: como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona, Ed. Gestión 2000, 1999. 255 pp.

Eneka, Albizu. *Dirección estratégica de los recursos humanos: teoría y práctica*. Madrid, Ed. Pirámide, 2011. 389 pp.

Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México, Ed. Trillas, 1991. 368 pp.

Jerico, Pilar. *Gestión del talento: del profesional con talento al talento organizativo*. México, Ed. Prentice Hall, 2001. 176 pp.

Joseph A. Michelli. *La experiencia Starbucks*. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2007. 212 pp.

Joseph W. Weiss. *Ética en los negocios. Un enfoque de administración de los stakeholders y de casos*. México, Ed. Thompson, 4<sup>ta</sup> edición, 2006. 548 pp.

Kast, Fremont Ellsworth. *Organization and management: A systems and contingency approach*. México, Ed. McGraw Hill, 1979. 644 pp.

Michaels, Ed y Helen Handfiel-Jones. *The war for talent*. Boston, Harvard Business School Publishing, 2001. 200 pp.

Picazo Martínez, Iván Enrique. *Resiliencia estratégica en la gestión del talento humano*. México, Tesis Licenciatura (Licenciado en Psicología)-UNAM, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, 2007. 133 pp.

Ramos Padilla, Carlos G. *La comunicación. Un punto de vista organizacional*. México, Ed. Trillas, 1991. 71 pp.

Rosetorn, Helen. *The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal*. USA, Ed. Ashgate Publishing Company, 2009. 248 pp.

Sanz de la Tajada, Luis Ángel. *Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid, Ed. Síntesis, 1996. 281 pp.

Stewart, Thomas A. *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires, Ed. Granica. 1998. 394 pp.

Suarez Flores, Arturo Fernando. *Importancia de los grupos de interés (stakeholders) en los procesos de planeación participativa: una propuesta metodológica para su identificación*. México, Tesis Licenciatura (Actuario)-UNAM, Facultad de Ciencias, 2006. 57 pp.

Taylor, Judith. *La comunicación en el trabajo*. Barcelona, Ed. Gedisa, 2002. 125 pp.

Van Riel. *Comunicación Corporativa*. Madrid, Ed. Prentice Hall, 2<sup>da</sup> reimpresión, 1998. 264 pp.

Villafañe Gallego, Justo. *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*. Madrid, Ed. Prentice Hall, 2006. 101 pp.

Waterman, Jr, Robert H. *Cómo encontrar y retener a los mejores empleados*. Serie Harvard Business Review. España, Ed. Deusto, 2002. 246 pp.

### **Hemerografía**

González Campo, Carlos Hernán. "E-Satkeholders: Una aplicación de la teoría de los stakeholder a los negocios electrónicos" *Revista Estudios Gerenciales*. Vol 26. No 114. Enero- Marzo 2010.

### **Cibergrafía**

Activating the Employe Brand. Dirección URL:

[http://www.versantsolutions.com/uploadedFiles/\\_media/\\_pdf/Employer\\_Branding.pdf](http://www.versantsolutions.com/uploadedFiles/_media/_pdf/Employer_Branding.pdf) [consulta: 27 abril 2011].

Aline Valdez. Employer Branding: yo soy mi marca. Revista Alto Nivel. Dirección URL:

<http://www.altonivel.com.mx/5960-employer-branding-yo-soy-mi-marca.html> [consulta: 18 abril 2011].

Alonso Pérez-Sotelo. Las organizaciones virtuales. México, 7 de agosto de 2000, Dirección URL: <http://www.aperez.com.mx/orgvirtuales.htm> [consulta: 2 de octubre 2010].

Cájiga Calderón, Felipe. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Cemefi.

Dirección URL: [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf) [consulta: 27 junio 2011].

Guadalupe Fernandez. *Takling talent management*. Dirección URL:

[http://www.haygroup.com/Downloads/pl/misc/Tackling\\_Talent\\_Management.pdf](http://www.haygroup.com/Downloads/pl/misc/Tackling_Talent_Management.pdf) [consulta: 11 octubre 2010].

Hill, Brand y Christine Tande. "The employment value proposition" Total Rewards: Human Capital Consulting. 2006 Dirección URL: <http://www.tandehill.com/pdfs/Total-Rewards.pdf> [consulta: 23 junio 2011].

Informe anual fiscal y de responsabilidad social corporativa de Starbucks Corporation.

Dirección URL:

[http://ficherovirtual.cl/upacifico/rseudep/Starbucks%20CSR\\_Full\\_Report.pdf](http://ficherovirtual.cl/upacifico/rseudep/Starbucks%20CSR_Full_Report.pdf) [consulta: 9 septiembre 2011].

La importancia del Employer Branding Dirección URL:  
<http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/3.pdf> [consulta: 25 abril 2011].

Matthew Guthridge. *Making talent a strategic priority*. Enero 2008. Dirección URL:  
[https://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Talent/Making\\_talent\\_a\\_strategic\\_priority\\_2092](https://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Talent/Making_talent_a_strategic_priority_2092) [consulta: 11 octubre 2010].

Mosley, Richard. *Employer Brand. The performance driver no business can ignore*. Dirección URL: <http://marksherrington.com/downloads/Richard%20Mosley%20eArticle.pdf> [consulta: 9 junio 2011].

Presentación de los servicios del Instituto Great Place to Work. Dirección URL:  
<http://www.enfasis.com/Presentaciones/SIML/2011/Conferencias/3GreatPlacetoWork.pdf> [consulta: 9 agosto 2011].

Ramírez, Jorge Alberto, Conferencia “Modelo de Compensación Compartamos” Dirección URL: <https://eventioz.com/events/compensation-benefits-best-practices-forum/agenda> [consulta: 27 junio 2011].

Rivera López, Octavio en “Beneficios Inesperados” Revista Expansión. Dirección URL:  
[http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=1055\\_37&xsl=print.xsl&y=1](http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=1055_37&xsl=print.xsl&y=1) [consulta: 27 junio 2011].

Sitio web de Cinopolis. Dirección URL:  
<http://www.cinopolis.com.mx/talentoCinopolis/programas.aspx> [consulta: 24 junio 2011].

Sitio web de Nokia: Dirección URL: <http://www.nokia.com/careers/students-and-graduates> [consulta: 25 junio 2011].

Sitio web de Starbucks México. Dirección URL: [www.starbucks.com.mx](http://www.starbucks.com.mx)

Un enfoque dinámico del Employer Branding. Dirección URL:  
[http://www.tatum.es/intranet/tatum2003/fotos/pub\\_fichero512.pdf](http://www.tatum.es/intranet/tatum2003/fotos/pub_fichero512.pdf) [consulta 25 abril 2011].

William J. Rothwell. El futuro de RRHH está aquí. Revista Conocimiento & Dirección. Dirección URL:  
<http://www.revistacyd.com/a2/index.cfm?fuseaction=MUESTRA&campo=htm0032&ext=htm&codcontenido=2771&aplicacion=app161&cnl=173&opc=79> [consulta: 5 octubre 2010].