
Digitalització dels RH (II)

Employer branding i marca personal

PID_00251558

Verònica Platas Ruiz

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores



Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Employer branding	7
1.1. La guerra pel talent	7
1.2. Per què <i>employer branding</i> ?	10
1.2.1. Els beneficis d'implementar una estratègia d' <i>employer branding</i>	12
1.3. Com dissenyar i implementar una estratègia d' <i>employer branding</i> ?	13
1.3.1. Proposta de valor de l'ocupador (PVO)	16
1.3.2. Activitats d' <i>employer branding</i> més comunes	17
1.4. Exemples de bones pràctiques d' <i>employer branding</i>	19
2. Marca personal	28
2.1. Per què és important construir i actualitzar la marca personal?	28
2.1.1. El món VUCA	28
2.2. Tendències interessants a l'hora de crear una marca personal	29
2.3. Com desenvolupar una marca personal?	36
2.3.1. Conèixer-se a un mateix	36
2.3.2. Crear una estratègia	38
2.3.3. Construir la teva marca	39
2.3.4. Conèixer el teu públic	40
2.3.5. Comunicar la teva marca personal	41
Bibliografia	47

Introducció

Al món VUCA actual, vivim en constants paradoxes, i una d'elles és la falta de talent. Determinats perfils s'han transformat com si es tractés de pedres precioses, i el mercat laboral té pressa per a establir estratègies i actuacions per a atreure i fidelitzar determinats perfils. Aquí, el terme guerra pel talent, encunyat per McKinsey & Company el 1997, torna a tenir rellevància amb perfils tecnològics, enginyers o competències com la resiliència, la negociació, la presa de decisions o les competències gerencials en el 2017. Tot això malgrat l'amenaça de la robotització, de la transformació digital o dels mals auguris del Fòrum de Davos del 2016, on s'afirmava que la quarta revolució industrial podria significar perdre almenys set milions d'ocupacions en l'àmbit mundial el 2020.

No obstant això, les últimes dades són més esperançadores: segons les universitats de Yale i Oxford (K. Grace; J. Salvatier i altres. *When Will AI Exceed Human Performance? Evidence from AI Experts, 2017*), que van preguntar a 352 científics sobre quan les màquines faran les nostres tasques millor que nosaltres, les màquines no substituiran totes les feines fins d'aquí a 122 anys segons la mitjana de les respostes obtingudes, la qual cosa ens situa gairebé en la llunyana dècada de 2140. Així, doncs, aquestes dades ens permeten continuar preocupant-nos per aquesta guerra pel talent, per a trobar el millor talent per a les nostres empreses, i continuar desenvolupant estratègies i metodologies per a fer-ho possible.

En aquest context és en el qual apareix el que avui dia anomenen *employer branding* (o marca d'ocupador), ja que igual que s'utilitzen estratègies de màrqueting per a atreure i fidelitzar clients, les empreses han incorporat elements d'aquesta disciplina per a atreure, motivar i fidelitzar els futurs o actuals empleats, per a generar un sentiment i una vinculació cap a l'empresa i intentar transformar el vincle d'empleat a fan.

D'aquesta mateixa manera, les persones professionals han trobat dins del màrqueting eines que poden aplicar en la seva vida professional-personal per a poder atreure o fidelitzar marques-empreses-persones, tot desenvolupant la seva marca personal de manera estratègica i estructurada.

Tots aquests elements són els que configuren el present mòdul, que ens permetrà conèixer els elements clau i com definir un pla. Al seu torn, veurem exemples clau i eines que ens permetran avançar en el camp del desenvolupament de marca amb un enfocament dins de la gestió de persones.

Objectius

1. Implementar pràctiques de construcció de marca d'ocupador que promoguin l'atracció, la gestió i la retenció del talent, i el potencial innovador de les persones i de l'organització en conjunt.
2. Conèixer exemples pràctics sobre la implementació de plans de construcció de marca d'ocupador, per a poder fer *benchmarking* de bones pràctiques.
3. Reflexionar sobre la importància de la implementació d'estratègies per a la captació i la fidelització de talent.
4. Aportar valor a les organitzacions utilitzant les TIC, i especialment internet, de forma avançada.

1. *Employer branding*

Què tenen en comú BMW, Apple i Southwest Airlines?

Que són excepcionals vinculant la seva imatge com a ocupadors amb la seva marca de producte. Apple contracta les persones més creatives per a fer els productes més creatius. BMW contracta persones entusiastes que impulsen la construcció del millor cotxe. Southwest Airlines contracta persones que tenen la «diversió» en l'ADN.

Quan els possibles candidats busquen un lloc de treball, estan aprofitant més recursos que mai per a desxifrar si la seva organització és l'adequada per a ells. Des de visitar la pàgina web de l'empresa, fins a llegir avaluacions dels seus empleats, els candidats investiguen tots els aspectes. Aleshores, com pot assegurar-se que la seva empresa dona una bona impressió als millors talents?

La marca d'ocupador (*employer branding*) és la reputació d'una organització com a ocupador. El terme fou utilitzat per primera vegada la dècada de 1990, i des de llavors ha estat àmpliament adoptat per la comunitat mundial de gestió de RH. Minchington (2005) defineix la marca d'ocupador, la imatge de la seva organització com «un gran lloc per a treballar». El procés d'*employer branding* té a veure amb l'atracció de talent, el compromís i les estratègies de retenció desplegadas per a millorar la imatge de la seva empresa com a ocupador.

De la mateixa manera que la proposta de valor d'una marca per als seus clients s'utilitza per a definir una oferta de producte o servei, una proposta de valor per a l'empleat s'utilitza per a definir l'oferta d'ocupació d'una organització. Igual que les marques utilitzen el màrqueting per a atreure i retenir clients i consumidors, cada vegada més la comunitat de recursos humans utilitza l'*employer branding* per a l'atracció, la contractació, la gestió i la retenció del talent.

1.1. La guerra pel talent

L'èxit de totes les organitzacions (privades, públiques i sense ànim de lucre) depèn fonamentalment de les persones amb talent que hi treballen. Un negoci és sempre tan bo com ho és la seva gent, i un desafiament constant per als líders i gerents dels negocis és atreure els millors i més brillants cap a la seva causa.

En el context econòmic actual, on la incertesa, la reducció de les barreres d'entrada i els riscos creixents caracteritzen el camp de joc, assegurar-se que la seva organització guanya quan es tracta d'atreure talent és absolutament clau per a les possibilitats de mantenir un avantatge competitiu a llarg termini. A més, el mercat laboral és altament competitiu, ja que els competidors cada

vegada més aposten per perfils de talent valuosos. Si la diferència la fan les persones, l'empresa s'ha d'assegurar que atreu el millor talent, perquè aquest no se'n vagi a la competència.

El mercat laboral canvia a un ritme trepidant, i el «talent» és un dels principals temes estratègics, tant per a l'equip executiu com per als recursos humans i per a tota l'organització. En els propers anys, serà cada vegada més difícil atreure i retenir empleats d'alt rendiment o *top talent*. El procés d'escollir un ocupador, tant si és de forma permanent com temporal, està cada vegada més influenciat pel nivell d'adequació entre el «talent» i la «marca d'ocupador». A qui escollirà el candidat ideal? Segons quins criteris? La compensació, els beneficis i el tipus de treball han deixat de ser factors diferenciadors des de fa anys.

En l'informe de KPMG, HR Center of Excellence Survey, publicat el juny del 2014, la consultora destaca la magnitud de la guerra pel talent, que s'ha intensificat després de la crisi econòmica dels últims anys. En la recent enquesta mundial als professionals de recursos humans, duta a terme en empreses de tot el món, la majoria dels enquestats diuen que l'escassetat de competències és un tema prioritari en la pràctica dels RH, i que es convertirà en un problema crític en els propers anys.

L'escassetat de les competències clau per a les empreses augmentarà amb la globalització, la falta de personal qualificat i les pressions competitives, que afectaran tots els sectors i les indústries, i la millora de les condicions econòmiques determinarà que els empleats busquin noves ocupacions.

En l'enquesta de KPMG, la majoria dels enquestats van coincidir que hi ha una nova guerra pel talent, i aquesta guerra és diferent que en el passat. Els qui van respondre el qüestionari de KPMG també van declarar que la causa més comuna de l'escassetat de talent i d'habilitats és generacional:

- Els treballadors qualificats més joves semblen menys interessats en els rols tradicionals i es veuen com a agents lliures, i les empreses han estat lentes a respondre a aquesta tendència.
- L'escassetat de persones amb les habilitats necessàries per a les noves posicions emergents es percep com el punt més crític de la guerra pel talent.

Un article publicat a *Harvard Business Review* el juny del 2014, escrit per Claudio Fernández-Araoz, detalla encara més l'escassetat del *top talent* en els següents anys. El Fons Monetari Internacional preveu que el 70% del creixement econòmic del món entre 2014-2016 vindrà dels mercats emergents, amb la qual cosa les empreses dels països en via de desenvolupament també competeixen per talent.

L'any 2003, la Xina tenia només vuit empreses en el Fortune 500, i el 2014 va arribar a tenir-ne unes 88, que contractaven treballadors arreu del món. A més, l'envelliment de la població és una altra tendència que afecta l'oferta de *top talent* arreu del món. L'edat ideal per a reclutar *top talent* és entre els 35 i els 44 anys, i aquesta població està en declivi.

La manca de joves líders, en combinació amb l'expansió dels negocis en l'àmbit mundial, reduirà el nombre de candidats que les empreses poden contractar. Un altre fenomen que generarà escassetat de *top talent* és la pobra gestió i desenvolupament del talent per part de les empreses.

En un estudi de PricewaterhouseCoopers dut a terme el 2014, sobre una mostra de CEO de 68 països, el 63% dels enquestats van contestar que estan preocupats per la disponibilitat de les habilitats crítiques de cara al futur de les seves empreses.

The Boston Consulting Group, segons les seves recerques, afirma que un 56% dels executius noten uns buits importants a l'hora de cobrir les posicions de directors en els propers anys. Aquest resultat està confirmat per molts altres estudis que mostren que la majoria dels executius estan d'acord en el fet que les seves empreses no fan una bona feina identificant i desenvolupant bons líders per al futur.

Un fenomen identificat per l'autor de l'article d'HBR és que molts dels alts executius a punt de jubilar-se no tenen successors preparats per a reemplaçar-los. Tots aquests factors combinats generen una perspectiva crítica sobre la disponibilitat del talent clau que les organitzacions necessiten per a competir. Les empreses potser encara no senten la pressió, però d'aquí a cinc anys hauran d'afrontar aquest repte, quan no tinguin la següent generació de líders.

El capital humà mai no ha estat tan important per a l'èxit futur d'una empresa com avui dia. La creixent complexitat del món i la velocitat d'acceleració del canvi fan el creixement futur més difícil de predir. En aquest entorn tan frenètic, les empreses han de ser àgils i pensar fora de la caixa per a mantenir la competitivitat. Tenir accés al talent que pot oferir el nivell necessari de canvi i la innovació és imprescindible.

En tots els equips hi ha poques persones que destaquen, que aixequen la barreira, que innoven i que inspiren els altres cap a la grandesa. Poden ser especialistes o generalistes, introvertits o extravertits, però tots ells posseeixen la passió, la curiositat, la creativitat i la unitat d'influir tant en els companys com en les empreses. Els anomenen els canviadors de joc, o *top talent*; la seva capacitat de pensar i actuar de noves formes és un factor clau per a la prosperitat de les empreses en aquest mercat en ràpida evolució.

Segons McKinsey, el *top talent* tendeix a superar el rendiment dels treballadors normals en un 150%. Per tant, és fonamental centrar-se a atreure els millors candidats per a l'organització. La qualitat del talent que una empresa és capaç d'atreure determina la seva capacitat per a executar els objectius de negoci, estratègies per al futur, i tenir èxit a llarg termini. També és fonamental per a l'obtenció de resultats i l'addició de valor per al negoci: «grans persones atreuen altres grans persones». Aquesta és l'arma més eficaç en la guerra pel talent.

A causa dels efectes positius que aquests individus tenen sobre una organització, la competència per ells és ferotge. És crucial que les empreses tinguin una visió clara dels seus valors per a poder captar l'interès d'aquests triomfadors excepcionals.

1.2. Per què *employer branding*?

La marca d'ocupador és una eina fonamental per a atreure i retenir el tipus de talent que cal per a aconseguir els objectius estratègics.

Ajuda a atreure candidats altament qualificats, nous empleats, i millora la seva lleialtat en augmentar la identificació amb l'empresa. També augmenta la visibilitat de l'organització en el mercat laboral i fa que destaquï de la competència.

Hem vist que, malgrat la incertesa econòmica, la guerra pel talent continua intensificant-se. Per tant, la necessitat d'atreure i retenir els millors candidats continua essent clau per a l'èxit del negoci. En distingir-se de la competència mitjançant la promoció de les seves fortaleces i en confirmar els seus valors, s'assegura que l'empresa es manté per davant del grup i esdevé l'ocupador preferit, tant durant la recessió com en els temps de creixement econòmic.

Per a donar resposta a la demanda de construir una marca d'ocupador potent, moltes consultores de recursos humans ofereixen serveis d'*employer branding*. Actualment, la consultora més reconeguda al món per aquest servei és Universum. Universum treballa amb més de 1.200 empreses i organitzacions de tot el món, moltes, empreses del Fortune 500. Universum pot demostrar que *employer branding* és una prioritat de la gestió de RH. Els serveis que ofereix Universum són eines de recerca del mercat laboral, estudis i tendències sobre la força laboral i la competència, però cal destacar l'enquesta d'estudiants d'Universum. Amb aquesta enquesta Universum pot identificar per país, indústria i sector, quin és l'ocupador preferit i que els estudiants escollirien.

Segons l'informe Europe's Most Attractive Employers 2013, els ocupadors més atractius per als estudiants d'estudis empresarials d'aquell any, a Europa, van ser: Google, Ernst & Young, L'Oréal, Coca Cola, PricewaterhouseCoopers, McKinsey & Co., Unilever, KPMG, Microsoft i Procter & Gamble.

Segons Universum, per a les empreses que tenen una marca d'ocupador potent:

- **El talent és una prioritat:** l'alta direcció s'implica en la identificació i la gestió del talent. Atreure i reclutar el millor talent és responsabilitat de tota l'empresa, no només del departament de recursos humans.
- **El talent és un pilar estratègic de l'èxit del negoci:** l'estratègia de talent està estretament vinculada a l'estratègia de negoci i de RH.
- **Inverteixen recursos significatius:** en l'atracció de talent i basen les seves decisions de reclutament en dades concretes.
- **Segmenten i identifiquen els múltiples perfils de candidats i els grups de destinataris:** entenen els seus destinataris i creen comunicacions rellevants i interessants per a ells.
- **Construeixen una identitat d'ocupador potent:** entenen l'oferta que presenten als potencials candidats, i la comuniquen per mitjà d'una proposta de valor de l'ocupador.
- **Comuniquen la seva unicitat:** augmenten l'eficàcia de les comunicacions diferenciant la seva proposta de valor de l'ocupador de la proposta de valor de la competència.
- **Ofereixen propòsit:** s'asseguren que tenen les característiques que els seus grups destinataris busquen en un ocupador. Les característiques que el *top talent* considera com a atractives i significatives.

Segons la definició d'Universum, *employer branding* és el procés de promoció d'una empresa o d'una organització, com a ocupador preferit, cap a un col·lectiu que l'empresa necessita i vol contractar i retenir. El procés facilita la capacitat de l'empresa per a atreure, reclutar i retenir els empleats ideals (anomenats *top talent* en la contractació) i ajuda a assegurar el compliment del pla de negoci de la companyia.

En altres paraules, *employer branding* és transmetre als «empleats que importen» per què el lloc de feina d'un ocupador és atractiu i únic. L'objectiu és facilitar que una empresa atregui i contracti el millor talent del mercat laboral. D'acord amb Universum, la construcció de marca de l'ocupador s'ha convertit definitivament en una eina fonamental de gestió de RH.

1.2.1. Els beneficis d'implementar una estratègia d'*employer branding*

Manca d'empleats altament qualificats: amb el desenvolupament de Xina, Rússia, Índia i Brasil com a poders econòmics, i a causa de l'envelliment de la població dels EUA, la Unió Europea i el Japó, la competència per treballadors altament qualificats continuarà augmentant. A més d'aquesta tendència, també hi ha un clar canvi en les preferències dels estudiants de passar de carreres tècniques a graus no tècnics. Les empreses o organitzacions que són percebuts com a ocupadors atractius reclutaran els millors talents de forma més fàcil.

1) **Fer més amb menys:** un mantra encunyat durant aquesta recessió econòmica. Hi ha una alta pressió per a reduir costos i augmentar la productivitat, la qual cosa ha fet que la necessitat d'aconseguir les persones adequades per als llocs adequats sigui encara més crucial. Això exigeix que el procés d'*employer branding* recluti i retengui els millors talents. D'altra banda, si les empreses comuniquen correctament la realitat de l'ambient de treball, tenen més probabilitats d'atreure el talent que s'ajusta a la seva cultura organitzacional, la qual cosa fa augmentar el nombre de persones amb els coneixements adequats que es queden en els llocs correctes.

2) **Creixement i rendibilitat:** contractar i retenir els millors empleats és essencial per al creixement d'una empresa i per al seu avantatge competitiu. Els empleats que tenen els coneixements adequats, l'experiència i les habilitats, amb relació a les àrees crítiques d'una empresa, impulsen el creixement i són d'importància estratègica. A més, com que les economies desenvolupades es mouen més cap al sector serveis, les persones es converteixen en el principal actiu. L'*Employer branding* augmenta el seu marge de benefici.

3) **Popularitat:** la recerca sobre el mercat del talent revela que els graduats i els professionals volen treballar per a empreses amb grans reputacions, i que sovint recorren a familiars, amics o companys de treball per a demanar consell i aprovació a l'hora de prendre una decisió sobre quin dels ocupadors han de tenir en compte. D'altra banda, les marques de consumidor-corporació-ocupador estan entrelaçades. Si una empresa es veu com un ocupador impopular, això també afectarà les seves marques de productes i provocarà un desequilibri en l'ecosistema empresarial.

4) **Força:** ser un ocupador atractiu ofereix a l'empresa o organització més poder de negociació, ja que els empleats volen treballar per a l'empresa, independentment de l'oferta salarial. Si la marca és valorada pel seu *top talent*, ells miraran la compensació com una part menor de l'equació. Cal mostrar als candidats una proposta de valor interessant perquè es preocupin menys pel sou.

Altres beneficis:

5) **Aconseguir els candidats passius:** la lleialtat dels empleats ja no és el que era. Com a resultat, els ocupadors han de comunicar-se directament amb els candidats passius, aquells que no busquen activament un lloc de feina, però que canviarien d'empresa si els sortís una oportunitat prou atractiva. Sabem que la permanència en un lloc de treball actualment és d'uns dos anys, així que les organitzacions han de desenvolupar relacions contínues amb el talent passiu.

6) **Reinspirar els seus empleats actuals:** la construcció i compartició d'una marca d'ocupador consisteix a escoltar els empleats actuals per a poder entendre el que és important per a ells. Aquesta pràctica ajuda a generar confiança i enfortir el compromís mitjançant la inclusió dels empleats actuals en el procés.

7) **Ressonar amb els candidats *niche*:** una marca d'ocupador no funciona per a tots els grups de destinataris, i hauria de comunicar segons els interessos dels diferents grups. Allò d'una empresa que atreu els dissenyadors gràfics no és el mateix que atreu els enginyers.

8) **Reconsiderar els seus objectius de reclutament:** el procés de construir una marca d'ocupador és una oportunitat per a entendre el que és important per als empleats i per als potencials nous empleats. Tenir aquesta informació el guiarà per a reclutar nous empleats que crearà la cultura empresarial desitjada.

9) **Reduir els costos de selecció:** quan una empresa té una bona reputació, pot reduir despeses de selecció, ja que pot identificar els candidats adequats en el seu *pool* de talent, i aquests estan més receptius i decideixen més de pressa.

10) **Generar una cultura transparent i una comunicació bidireccional:** el procés d'*employer branding* obliga l'empresa a escoltar i estar pendent de l'opinió dels grups de destinataris. D'aquesta forma, l'empresa estableix un model de comunicació bidireccional amb els empleats abans de contractar-los, la qual cosa generarà una cultura empresarial oberta i transparent. Els empleats saben què hi ha abans d'entrar a l'empresa, i això facilita el compromís i la confiança.

Perquè tenir una marca d'ocupador negativa pot afectar el negoci de forma molt crítica, trobar els empleats adequats pot dificultar l'abast dels objectius de negoci, impactar de forma negativa en la marca dels productes, afectar les vendes i reduir la competitivitat en el mercat.

1.3. Com dissenyar i implementar una estratègia d'*employer branding*?

El procés de construcció de marca d'ocupador consisteix a desenvolupar una marca com a ocupador preferit. No obstant això, per a la promoció efectiva de la marca d'ocupador l'empresa només pot atreure els empleats actuals i futurs si té una identitat que és honesta, creïble, rellevant, distintiva i aspiracional. Per

a aconseguir-ho, ha de dur-se a terme una àmplia investigació, a fi de garantir que la identitat de l'ocupador no només tracta el *top talent*, sinó també les exigències de l'alta direcció. En la següent imatge s'exposa el procés d'*employer branding* en nou passos.



Infografía realizada por Michiel Das–Brand Ambassador Club. <http://brandambassadorclub.com/>

1) L'exemple de Google

L'any 2014, la revista *Fortune Magazine USA* va nomenar Google com el millor lloc per a treballar. Des que la companyia va arribar al cim de la llista de les millors empreses per a treballar, el nombre d'empleats de Google ha augmentat més del triple, i actualment atreu els millors talents de la indústria *tech*.

El gegant dels cercadors d'internet, que dona feina a 18.500 persones als Estats Units (més de la meitat de la seva plantilla global), és un dels ocupadors més desitjats arreu del món. Per què? La resposta és la seva cultura corporativa. Larry Page, el cofundador de Google, va dir:

«La meua feina com a líder és assegurar-me que tots els membres de la companyia tinguin grans oportunitats, i que sentin que tenen un impacte significatiu i que estan contribuint al benestar de la societat. La meua meta és que Google lideri aquesta tendència, no que la segueixi.»

Tot seguit, detallem alguns dels beneficis que tenen els empleats de Google.

a) Beneficis tangibles

- Instal·lació esportiva a l'aire lliure. Inclou camp de futbol, pista de bàsquet, dues pistes de tennis, dues pistes de botxes, dos pals de llançament de ferradura, un minigolf i una pista d'hoquei sobre patins.
- Una sala de ball Google, on es pot triar entre les 31 classes que s'imparteixen setmanalment com ara capoeira, o la utilitària «Com ballar en una festa», impartides per instructors professionals i empleats de Google, i voluntaris amb experiència.
- Menjar gratis. Compta amb una oferta culinària per als gustos més exigents, com ara menjar gourmet per a vegetarians i vegans, bars de pizza, amanida, fruita. També tenen una barra de postres a l'estil de 1950 i serveixen 18 tipus diferents de cafè.
- Durant tot l'estiu i un cop a la setmana hi ha un mercat agrícola amb productes conreats localment.
- Dispositius Android gratuïts. La companyia ha dotat de telèfons intel·ligents Android els seus empleats.
- Google ofereix una generosa llicència pagada per als nous pares (12 setmanes per a les mares, 6 setmanes per als pares), per sobre i més enllà del que alguns estats dels Estats Units exigeixen com a estàndard.
- Habitacions de lactància per a les mares i una llar d'infants.
- La companyia organitza anualment «viatges morals» a estacions d'esquí amb tot tipus de luxes.
- Hi ha sales decorades amb vaixells reals o paisatges agrícoles, i una sala decorada com un estable amb farratge i un parell de cavalls de peluix gegants. També hi ha un rocòdrom, taules de billar, futbolins, butaques de massatges (a més de fisioterapeutes) i llits per a dormir.
- Si un empleat mor, el marit o la muller, o el company o la companya sentimental rep un xec pel valor del 50% del salari del difunt durant els següents 10 anys.

b) Beneficis intangibles

- L'oportunitat d'impactar en milions d'usuaris i de treballar en una cosa important.
- Desenvolupament de productes que són una experiència gratificant.
- Espai i clima laboral que fomenten l'autonomia, la creativitat i la innovació.
- Diversió.
- Missió inspiradora: connectar el món. Líder en tecnologies per a organitzar tota la informació del món.
- Desfiar l'*statu quo*.
- Treballar amb les persones més intel·ligents del món en una cultura que fomenta la col·laboració.
- Oportunitats de desenvolupament i creixement.

Proposta de valor de Google

«Fes coses boniques que comptin (Google no és una empresa convencional, i no té la intenció de convertir-s'hi). És cert, compartim atributs amb les organitzacions més reeixides del món –un enfocament en la innovació i pràctiques empresarials intel·ligents– però fins i tot a mesura que continuem creixent, ens hem compromès a retenir una cultura de petita empresa. A Google sabem que cada empleat té alguna cosa important per dir, i que cada empleat és part integral del nostre èxit. Oferim paquets de compensació individual a mida, que poden estar formats per salari competitiu, bons i capital, juntament amb l'oportunitat de guanyar més bons financers i recompenses.

Els empleats de Google prosperen en equips enfocats i petits ambients d'alta energia, creuen en la capacitat de la tecnologia per a canviar el món, i són igual d'apassionats en les seves vides personals com en el seu treball.

Missió: la missió de Google és organitzar la informació del món i fer-la universalment accessible i útil.»

1.3.1. Proposta de valor de l'ocupador (PVO)

Una PVO efectiva no és mai realment completa. De fet, cal revisar-la contínuament, any rere any. Ha d'obtenir retroalimentació dels empleats actuals i dels nous contractats regularment per a assegurar-se que està alineada amb el reclutament, la contractació i la retenció dels empleats. També podem considerar la implementació d'una enquesta anual d'empleats per a mesurar el clima i el compromís, i per a avaluar els canvis i la cultura organitzacional. Una

PVO pot ser la diferència entre guanyar o perdre els millors candidats. Quan l'empresa té una proposta de valor sòlida per als seus possibles empleats, es crea un compromís que va més enllà d'un xec de pagament.

Exemples de PVO

PVO d'American Express

«American Express busca líders creatius enfocats en la satisfacció de la missió de l'empresa, per a servir la gent i inspirar una vida extraordinària».

PVO de McDonald's

Família i amics: «Jo treballo en una atmosfera agradable i estimulante, on tothom se sent part de l'equip».

Flexibilitat: «Tinc una feina desafiant i variada que s'adapta al meu estil de vida».

Futur: «Tinc l'oportunitat de créixer i progressar mitjançant l'aprenentatge d'habilitats personals i professionals que em durarà tota la vida, i en tot el que decideixi fer».

PVO de Facebook

Facebook és la xarxa social més gran del món amb més de mil milions d'usuaris actius. Com a ocupador, Facebook s'esforça per a contractar les millors persones que volen moure's ràpid i tenir un impacte. La companyia s'esforça per permetre que els empleats se centrin en allò que els agrada fer.

Persones de tot el món usen Facebook cada dia per a mantenir-se en contacte amb amics i familiars, per a saber què passa, i per a compartir i expressar el que els importa.

Missió: la missió de Facebook és donar a la gent el poder de compartir i fer el món més obert i connectat.

1.3.2. Activitats d'*employer branding* més comunes

Campanyes de comunicació en els **canals digitals** mitjançant missatges que reflecteixin la proposta de valor de l'ocupador.

- Per exemple, a la pàgina de LinkedIn de «la Caixa», podem llegir els següents missatges: «CaixaBank triat el millor banc del món en innovació tecnològica - Euromoney concedeix a CaixaBank, per segon any consecutiu, el premi Best Retail Bank for Technology Innovation, millor banc del món en innovació»
- «Gràcies a les beques de «la Caixa», persones com la Núria mouen el món. Núria Oliver va rebre una beca de «la Caixa» per a dur a terme el doctorat en el Media Lab del Massachusetts Institute of Technology (MIT). L'any 2007 va tornar a Barcelona per a crear un grup científic en multimèdia a Telefónica R+D»
- «Nova polsera per a pagaments *contactless*. Per primera vegada a Europa amb Visa, s'uneix la tecnologia de pagaments *contactless* i el *wearable banking* en una polsera que permet als clients de CaixaBank operar amb les mateixes condicions que la seva targeta Visa habitual»

Podeu esbrinar la PVO de «la Caixa» segons aquests comentaris?

La millor manera d'arribar als grups destinataris per mitjà de les xarxes socials és publicant contingut rellevant i útil per a ells. El contingut que genera és el factor diferenciador que ajuda les empreses a influenciar el posicionament de marca. Si no genera contingut de forma regular, no podrà mantenir viva la seva marca d'ocupador a les xarxes socials, ja que la gent utilitza les xarxes socials per a obtenir informació.

- **Internet i les xarxes socials** i els portals d'ocupació permetran segmentar els missatges i campanyes d'*employer branding*, i depenent de la xarxa o canal on vulgueu estar presents (Facebook, Twitter, LinkedIn, portals d'ocupació 2.0, etc.), adaptareu el vostre missatge, llenguatge i forma de relacionar-vos amb els vostres grups destinataris. Aquests són els dos punts clau a tenir en compte en el moment d'utilitzar les xarxes socials com a eina de construcció de marca d'ocupador:
 - Transmetre el que representa treballar en l'empresa en comptes de simplement vendre les ofertes de treball. Si voleu atreure i captar el talent que millor s'ajusta a l'organització, caldrà comunicar la marca de manera transparent, emocional i creïble. Empreses com Burberry, Nike, Pepsico, Zappos o Starbucks han aconseguit transmetre aquest missatge amb èxit, tot associant la seva marca a una experiència emocional, la «sensació de família».
 - Segmentar el *target* de candidats i personalitzar la relació amb ells. És essencial identificar i seleccionar els segments objectius, els atributs que més valoren i com es vol ser percebut com a ocupador per a traslladar-los de forma personalitzada la proposta de valor com a ocupador. Cal deixar de banda les descripcions clàssiques de feines, on únicament s'enumeren els requisits necessaris quant a experiència, formació i coneixements, i ressaltar el que realment vol saber i busca el candidat.
- **Vídeos i jocs que comuniquin la PVO:** com el joc que Unilever ha llançat a Facebook, que permet als usuaris conèixer la cadena de valor de productes Unilever i crear una fragància Axe. <http://vimeo.com/66834562>
- **Fires d'ocupació:** el veritable motiu pel qual les grans organitzacions participen en les fires d'ocupació no és per a cobrir posicions obertes en un determinat moment, sinó per a construir la seva marca d'ocupador. Les fires d'ocupació són una oportunitat per a arribar als grups de destinataris i comunicar amb ells directament per a transmetre la proposta de valor de l'ocupador, però també per a identificar les seves motivacions, les inquietuds, les preguntes, i per a generar una base de dades de potencials candidats per a posicions futures.
- Activitats als **campus de les universitats:** xerrades, conferències i seminaris amb especialistes i líders de l'empresa com a part de les assignatures que els estudiants estan cursant, per exemple màrqueting i *management*; estudis de cas on els estudiants generen solucions a problemes concrets de les empreses; sessions d'orientació professional i *coaching* impartides per professionals en RH de les empreses; i presentacions de conscienciació sobre temes com el negoci sostenible, la globalització, etc.
- **Hackatons:** són una opció popular per a atreure talent en el sector de la informàtica, la tecnologia i els estudiants d'enginyeria. Per exemple, el *hackathon* Mhacks de la Universitat de Michigan va vendre 1.200 entrades

en un sol dia. La millor forma perquè l'ocupador participi en un *hackathon* és per mitjà del seu patrocini, la qual cosa permetrà a la vostra empresa enviar un representant que pugui fer xerrades tècniques i sessions d'informació durant tot l'esdeveniment.

- Activitats amb **associacions d'estudiants**, com l'AIIESEC.
- Participar en **panells d'avaluació** com a jutjat en les presentacions de final d'estudi de les universitats.
- **Visites a les oficines**: on els estudiants poden aprendre sobre el negoci, la cultura i el dia a dia de l'organització, poden quedar amb líders de l'empresa i saber si els agradaria treballar allà.
- **Competicions internacionals d'estudis de casos**: en competicions com a L'Oréal Brandstorm, Henkel Innovation Challenge o Unilever Future Leaders' League, estudiants de tot el món competeixen per a resoldre un repte proposat per l'empresa. Aquest tipus de competicions representen una oportunitat increïble per als estudiants, ja que és una activitat extracurricular molt ben valorada a l'hora de trobar feina.
- **Formacions, tutorials i contingut rellevant**: sobretot en aquelles competències rellevants per a l'empresa. Poden ser competències tècniques, competències de lideratge, consells i mentoria (*mentoring*), entrenament (*coaching*) i butlletins d'informació (*newsletters*).
- **Programes internacionals per a becaris i formadors (*trainers*)**: els becaris poden rotar per diversos països on l'empresa té oficines, i reben mentoria i formació.
- **Escriure un llibre**: escriviu un llibre sobre les vostres pràctiques com a ocupadors i utilitzeu-lo com una eina de comunicació de la PVO per a tots els interessats. Preneu l'exemple d'Essar, una multinacional dels sectors de l'acer, energia, potència, comunicacions, ports d'embarcament i logística, així com la construcció amb seu a Bombai, Índia. Durant un període de dotze mesos el gerent de recursos humans havia compilat un llibre sobre les pràctiques de tutoria de l'empresa, i va incloure punts de vista dels líders i empleats de tota l'organització. Ha estat una excel·lent eina per a construir el compromís intern com a empleats que van estar involucrats en el desenvolupament del producte, la distribució i el llançament.

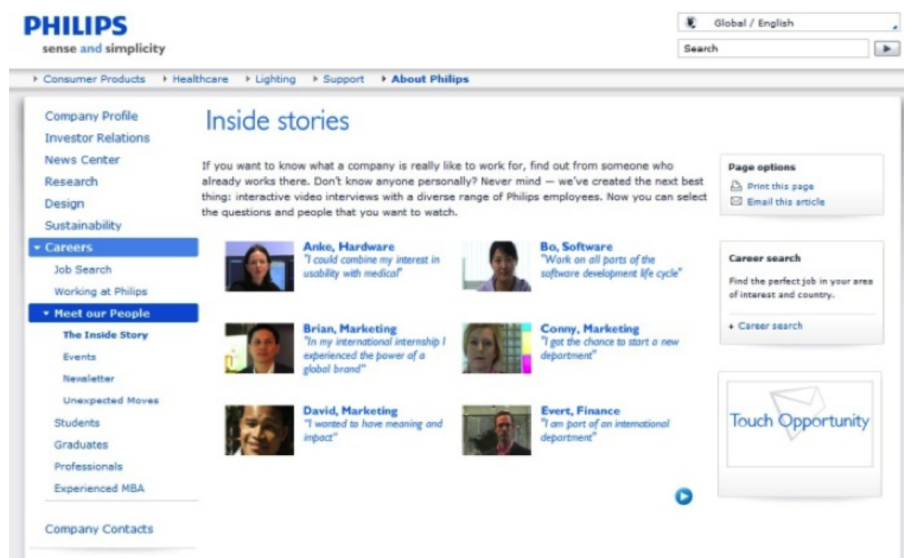
1.4. Exemples de bones pràctiques d'*employer branding*

1) Philips i els vídeos amb històries d'empleats

Philips va crear vídeos interactius per al seu lloc web, amb històries personals honestes i obertes dels empleats sobre les seves experiències a l'empresa.

Va ser un gran èxit, sobretot perquè va fer que un nou grup de persones visités el lloc web; més del 50% dels visitants van ser convidats per amics. Poder identificar-se amb un dels divuit talents retratats va ajudar les persones a entendre com és la feina a Philips.

Després d'un any del llançament dels retrats mundials, Philips va donar suport a tres mercats principals (Xina, Índia i Rússia) per a crear les seves versions locals. Com a resultat, Philips va veure un augment significatiu en ambdues estadístiques de trànsit del seu lloc web.



2) Rent-a-Car utilitza la plataforma Facebook per a publicar les ofertes de treball

Els empleats de Rent-a-Car utilitzen una aplicació en el seu perfil de Facebook que mostra als amics quan hi ha llocs disponibles en l'empresa, de tal manera que els amics interessats poden fer una sol·licitud directament.

Després de dos o tres dies d'implementar la iniciativa al Facebook dels seus empleats, les sol·licituds dels amics van començar a arribar. Un dels atractius clau de l'enfocament és que permet identificar la font de les referències.

3) Electronic Arts utilitza la plataforma YouTube per a la seva estratègia d'*employer branding*

El lloc de vídeos més gran del món, YouTube, s'ha convertit en una plataforma popular perquè les empreses aprofiten el poder del vídeo per a mostrar el que és treballar en la seva empresa.

Una empresa que utilitza efectivament YouTube en la seva estratègia de comunicació de marca com a ocupador és Electronic Arts (EA). El canal inclou vídeos de formació en les diferents trajectòries professionals que l'empresa busca en els candidats. Amb més de 71.000 reproduccions del canal, 270.000 vistes totals més i 3.709 subscriptors més acumulats des de setembre del 2008, el canal ofereix a EA l'oportunitat de relacionar-se amb la comunitat i aconseguir el grup destinatari a baix cost.



4) Bosch i formació en el campus

Bosch ofereix sessions d'orientació professional, mentoria, i oportunitats d'aprenentatge. Bosch considera que la millor forma per a donar-se a conèixer és connectar amb els estudiants mitjançant fires d'ocupació, seminaris i conferències, estudis de cas i acompanyament durant el procés d'aprenentatge.

5) General Motors i l'autenticitat

Per a GE, la transparència i l'autenticitat són els pilars més importants de l'estratègia d'*employer branding*. Tot i ser una corporació gegantina, GE intenta mantenir la proximitat i el toc humà en totes les interaccions amb els seus grups de destinataris.

La campanya GE Works conté testimonis d'empleats que expliquen com és un dia de la seva vida, i comunica una història veritable i honesta, sense crear expectatives falses. Un altre pilar important de la proposta de valor de GE és el desenvolupament professional. Els empleats de GE parlen de les seves trajectòries professionals, del seu creixement i aprenentatge dins de l'empresa, i dels projectes interessants que han desenvolupat. Això ajuda candidats similars, interessats en desenvolupament professional, a identificar-se amb l'empresa.

Mitjançant preguntes obertes, GE desafia el seu grup destinatari a reflexionar sobre les motivacions a l'hora de sol·licitar una feina a GE. «Ep, busques una feina on puguis innovar tot el dia?», «Busques reptes?».

A més, la campanya va acompanyada de comunicació interna per a assegurar coherència entre el missatge cap a l'exterior i el missatge cap a l'interior.

6) Deloitte ofereix beques internacionals

L'any 2010, Deloitte va iniciar el programa de beques internacionals amb l'objectiu de desenvolupar les habilitats de negoci globals de la propera generació de talent i la millora de la capacitat de Deloitte per a reclutar els millors talents. Fins avui, centenars dels millors estudiants de tot el món han participat en el programa de quatre setmanes, tant treballant en oficines de Deloitte a l'estranger o en un projecte global, com a part d'un equip virtual.

Un aspecte nou d'aquest programa és que tots els interns treballen amb persones de diferents països i cultures, incloent-hi professionals de Deloitte i clients, sobre els reptes del món real que afecten els negocis internacionals.

Per a Deloitte, una de les metes és millorar la seva imatge com a ocupador. El programa és també un canal per a identificar futurs talents. Els participants adquireixen una experiència excepcional perquè treballen en un entorn internacional amb gent de Deloitte i utilitzen les mateixes eines de col·laboració internacional, i així també aprenen sobre la cultura de Deloitte i del que és treballar-hi. La majoria dels interns reben ofertes d'ocupació a temps complet amb les signatures de membres del grup Deloitte.

7) Goldman Sachs i el balanç vida personal-vida laboral

Goldman Sachs fomenta l'equilibri entre el treball i la vida personal. Goldman Sachs demana als seus empleats més joves treballar hores regulars i evitar les hores extres. Alhora, contracten més analistes per a assegurar que les càrregues de treball són sostenibles.

Fins ara, Goldman Sachs ha pagat els salaris més alts en comparació amb altres bancs. Goldman Sachs haurà de pagar 4,9 milions de dòlars en costos salarials si vol contractar 40 analistes addicionals per a assumir la càrrega dels seus empleats actuals. Goldman Sachs va ocupar el tercer lloc com a ocupador preferit en l'àmbit mundial l'any 2013.

8) Henkel a la Xina

Amb més de dues mil universitats distribuïdes en més de 9,7 milions de km² de terreny, comprometre i contractar en el campus a la Xina és molt difícil per als ocupadors que busquen talent. Enfront de la competència dels governs, les empreses de propietat estatal, així com les empreses multinacionals de collita

pròpia, que tradicionalment han estat percebudes com a ocupadors més atractius per a treballar, el reclutament i la retenció ha estat un desafiament a la Xina per a les empreses estrangeres. L'any 2013, Henkel, una empresa global amb seu a Alemanya de la indústria de bens de gran consum i productes industrials, amb uns 47.000 empleats a tot el món, ha escalat dinou posicions i ha entrat dins de les cent empreses preferides entre els estudiants d'empresarials.

La proposta de valor de Henkel és «Henkel, l'excel·lència és la nostra passió». La feina a Henkel és agradable, desafiant i gratificant. Treballar a Henkel ofereix una àmplia gamma de tasques que fan de cada dia un repte apassionant. Això transmet els sentiments que uneixen tot el personal de Henkel: la passió, la motivació i el gaudi d'afrontar nous reptes cada dia i donar el millor d'un mateix com a part d'un equip global.

Per a comunicar la seva PVO, Henkel va enviar els seus empleats a les universitats en les quals s'havien graduat, perquè cada empleat pogués compartir les seves experiències i perspectives de carrera a Henkel. Això va crear una connexió immediata amb els estudiants i el *feedback* va ser molt positiu. Els estudiants sens dubte van apreciar l'oportunitat de parlar amb exalumnes.

També van relançar el seu Weibo (similar a Twitter), utilitzant el contingut que és més rellevant i interessant per als estudiants, com ara consells sobre com preparar-se per a una entrevista o errors comuns que cal evitar durant el procés de sol·licitud. La resposta a aquesta activació Weibo ha estat molt positiva, ja que van augmentar la base de fans de manera exponencial. Totes aquestes activitats no només han ajudat a augmentar el coneixement de la marca de l'ocupador, sinó també el nombre de sol·licitants de llocs de Henkel.

9) Com s'ha convertit ÅF en un ocupador atractiu

L'empresa de consultoria d'enginyeria ÅF s'associava amb els estereotips típics d'enginyeria: rígida, introvertida i tímida. Ja no és així. Avui dia ÅF és una marca fresca. El viatge des de *geek* a elegant va trigar vuit anys i va desafiar totes les convencions sobre com ha de comportar-se una empresa d'enginyeria.

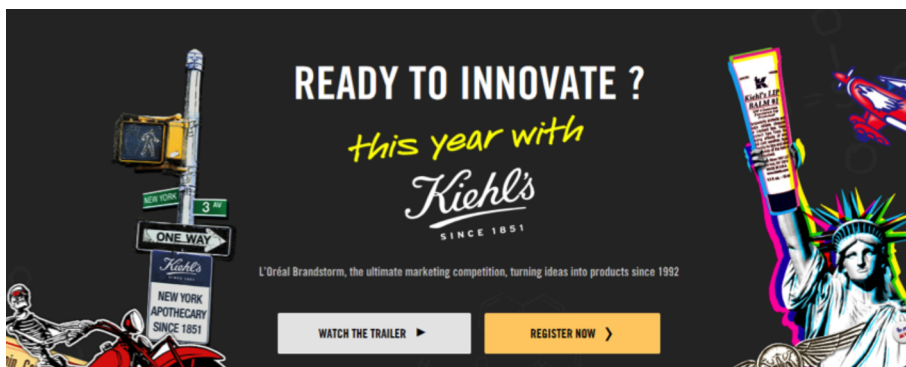
ÅF va obrir un nou camí mitjançant la connexió de la seva marca amb els grans esdeveniments esportius, com l'ÅF Golden League i els Jocs Olímpics. La connexió d'una marca d'enginyeria amb l'atletisme era gairebé desconeguda en aquest moment. A primera vista, l'enginyeria i l'esport poden semblar una connexió convencional, però l'inesperat va ser exactament el que ÅF volia fer. I de fet, molts esports són dependents de les innovacions o de les tecnologies d'enginyeria.

En primer lloc, ÅF ha patrocinat emissions de la cadena de televisió sueca des dels Jocs Olímpics del 2002, a Atenes. Avui dia la marca ÅF està no només connectada estretament amb les principals estrelles de l'esport, sinó que tam-

bé obre accés a un segment particularment desitjable i a una font de talent important: les enginyeres, ja que els Jocs Olímpics tenen un públic femení igual de nombrós que el públic masculí.

10) L'Oréal Brandstorm. Competició de casos

Una de les competicions d'estudiants més conegudes del món, L'Oréal, llança cada any un repte que respon a una necessitat estratègica d'una de les seves marques de productes. Els estudiants s'hi presenten en equip i guanyen premis increïbles, un viatge a París i l'oportunitat d'aprendre dels líders de l'empresa.



11) Unilever future leaders' league

Unilever aposta per la generació de futurs líders i vol desenvolupar-los com a persones responsables i compromeses amb la sostenibilitat i el negoci responsable. Aquest esdeveniment atreu estudiants de tot el món a Singapur per a unes jornades de formació, *networking* amb l'alta direcció i resolució de problemes globals que els futurs líders hauran d'afrontar. L'ambició d'Unilever mitjançant aquest esdeveniment és educar el seu grup destinatari i conscienciar-los sobre el tipus de lideratge que necessita el món avui dia: lideratge amb un propòsit responsable.



12) Microsoft, una de les marques d'ocupador més potent del món

Microsoft és una de les organitzacions amb la marca d'ocupador més potent del món. Hi ha una sèrie de factors que contribueixen a una marca d'ocupador autèntic, però ens agradaria destacar-ne tres en les quals Microsoft sobresurt:

- a) És extremadament reconegut com un gran lloc per a treballar.
- b) Té una proposta de valor clarament definida.
- c) Ha desenvolupat una forta estratègia de comunicació en els mitjans digitals i socials.

Microsoft està catalogada com una de les cent millors empreses per a treballar del món segons moltes enquestes realitzades en l'àmbit mundial. Els grans llocs de treball es construeixen per mitjà de les relacions del dia a dia que experimenten els empleats. El factor clau és la confiança que Microsoft construeix amb els seus empleats.

Quan es visita la secció de carreres en la pàgina web de Microsoft, la marca d'ocupador i la seva proposta de valor està molt clara. A Microsoft és evident que la innovació és un component crític, i el seu lema «Sigues el futur» (*Be what's next*) és compatible amb això. D'altra banda, Microsoft utilitza imatges i vídeos per a transmetre la seva marca.

A més, és evident que Microsoft té una estratègia forta de comunicació a les xarxes socials i digitals.

Utilitzen diferents canals: Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube i un JobBlog per a parlar de les oportunitats que tenen i de la marca d'ocupador.

Utilitza cada canal d'una manera lleugerament diferent: quan es visiten les xarxes socials, el contingut i la forma en què es relacionen amb els seguidors no és el mateix. Per exemple, Microsoft utilitza Facebook per a llançar concursos i Twitter per a plantejar preguntes als seguidors «en 140 caràcters o menys, descriu les fortaleses que aportaràs a l'equip de Microsoft. #IntroduceYourself».

Microsoft actualitza diàriament el contingut i es compromet amb els seguidors, independentment del canal que s'utilitzi. Per exemple, el Twitter de Microsoft no només promou oportunitats de treball, sinó que ofereix contingut variat: consells sobre la importància de la marca personal i com cal representar-se; continguts inspiradors, com els de Melinda Gates («Un no va a la tecnologia sense preocupar-se per canviar el món»); així com una visió del que és treballar a Microsoft («Com més treball aquí més gent agradable conec, i els reptes són més difícils i més interessants»).

13) Ernst & Young

Com a líder global en serveis de comptabilitat i assessoria, Ernst & Young té una llarga història d'excel·lència en molts aspectes de la gestió del talent. Els seus esforços excepcionals quant a l'estratègia d'*employer branding* són un exemple de bones pràctiques.

La marca d'ocupador d'E & Y es focalitza a explicar una història potent sobre com l'empresa ajuda els joves potencials a «desenvolupar el seu potencial i a fer una diferència». Ernst & Young ha adoptat molt de pressa les noves plataformes en línia socials per a comunicar la seva marca d'ocupador, i l'empresa continua experimentant noves tècniques per a explicar la seva història. Uns elements clau de la seva estratègia de marca són:

- Focus en els pilars de la marca: Ernst & Young enfoca la seva comunicació en quatre pilars vinculats a les oportunitats que un jove candidat o empleat ha de desenvolupar dins de l'empresa. Aquests són els quatre pilars: oportunitat, aprenentatge i desenvolupament, un entorn flexible i inclusiu, i poder fer una diferència dins de la comunitat local. La marca comunica aquests pilars en totes les interaccions que té amb possibles joves candidats.
- Premis com a millor lloc per a treballar: Ernst & Young es considera de forma consistent un dels millors llocs per a treballar, i té premis per part d'Universum, Business Week, Top 50 companies for diversity, etc. Aconseguir aquests premis, a part d'augmentar el prestigi de l'empresa, representa

una oportunitat perquè l'empresa faci una auditoria interna i perfeccioni les narracions internes i externes.

2. Marca personal

2.1. Per què és important construir i actualitzar la marca personal?

La idea principal és que, ens agradi o no, el món tindrà una opinió sobre nosaltres. La majoria de la gent no pensa massa en la imatge que transmet. La gent no s'amoïna pel que el món pensa d'ells. La marca personal és influir intencionadament en com ens veu el món. El benefici de transmetre la imatge desitjada és obvi. Com més ben preparats estiguem per a mostrar al món qui som, més probable serà que el món ens vegi de la manera que desitgem. Això inclou companys de feina, potencials ocupadors, la gent que ens busca en línia i el nostre cercle social. Amb una marca personal sòlida, podem ser més memorables, més influents, més impressionants, i la gent acabarà tenint una opinió més favorable de nosaltres, que és el mateix que una bona imatge de marca fa per a un producte.

Per què volem ser famosos en la nostra empresa, en la nostra xarxa professional, o entre els nostres clients?

2.1.1. El món VUCA

Actualment, ja no es pot planificar una carrera per a tota la vida, ja que l'entorn laboral és dinàmic i canviant i presenta molts reptes i oportunitats imprevistes. Encara que alguns de nosaltres ens sentim incòmodes amb aquesta incertesa, no podem esperar tenir una trajectòria professional com les generacions anteriors, que es quedaven en la mateixa empresa i en el mateix lloc durant 15 o 20 anys. Fins i tot la pregunta més comuna en reclutament, «on et veus d'aquí a cinc anys?», és una pregunta obsoleta, ja que el nivell de volatilitat i els canvis en els mercats laborals són tan poc previsibles que un candidat no pot estar en cap moment totalment segur de la seva posició, professió o sector, sinó que sempre ha d'estar atent a les oportunitats de millora i reciclatge professional, posicionar-se en el mercat laboral de forma estratègica i construir una marca personal que serà el seu fonament en qualsevol posició, en qualsevol empresa i sector.

A més de la taxa de desocupació elevada d'Espanya, podem identificar arreu del món algunes tendències que indiquen que, en el futur, el mercat laboral serà cada vegada més dinàmic i canviant, bé per raons socioeconòmiques com la globalització, les noves tecnologies, la immigració o la crisi, o bé per raons so-

cioculturals, com ara canvis en els valors i expectatives de la força laboral, atès que les generacions joves que han crescut amb la tecnologia s'incorporaran al món empresarial.

L'acrònim VUCA (volàtil, incert –*uncertain*–, complex i ambigu) és un bon adjectiu per a aquest món tan canviant. Molts experts consideren que el món serà cada vegada més volàtil, incert, complex i ambigu, i que cal ser sempre inquiet i estar a l'expectativa per a anticipar riscos i identificar oportunitats en el mercat.

2.2. Tendències interessants a l'hora de crear una marca personal

1) El *freelancing*. Es converteix en una forma de vida normal. Un terç dels nord-americans són treballadors independents (17 milions de persones), contractistes i consultors en aquest moment, i el nombre de treballadors *freelance* superarà el nombre dels empleats a temps complet d'aquí a sis anys als Estats Units. Els ocupadors estalvien diners contractant professionals independents, ja que no han de pagar beneficis. Al mateix temps, amb el ràpid avenç científic i tecnològic, les empreses, cada vegada més, busquen contractar experts que poden completar projectes especialitzats, de nínxol, que no poden dur a terme els empleats fixos. Això també permet que més professionals treballin des de casa en lloc d'utilitzar un entorn d'oficina tradicional, la qual cosa estalvia diners a les empreses. Malgrat la manera com el públic percep el treball des de casa, Gallup informa que els treballadors estan més compromesos quan poden treballar des de casa.

Segons l'enquesta Workforce 2020, realitzada per Oxford Economics el 2014 sobre una mostra de 5.400 professionals de 27 països, en la mesura en què l'economia evoluciona a un estat on gairebé tot pot ser lliurat com un servei, les empreses recorren cada vegada més a experts externs per a cobrir les habilitats i la manca de recursos, i per a respondre ràpidament les necessitats canviants del negoci i dels clients. Això significa més personal temporal, més consultors i més treballadors per contracte, i fins i tot més projectes de *crowdsourcing*. De fet, de les empreses enquestades, el 83% dels executius diuen que augmentaran el nombre d'empleats contingents, intermitents o de consultoria.

2) L'economia endarrereix el creixement professional. L'actual economia ha afectat el desenvolupament laboral de forma molt dura i no hi ha senyals clars que es recuperi a curt termini. Els treballadors de la generació mil·lennista (la generació nascuda entre 1977 i 1997) ara tenen 30 anys, i encara no han arribat a tenir un sou mitjà de 42.000 dòlars, que abans tenien a partir dels 26 anys. Milions de joves d'aquesta generació tornen a casa dels seus pares després de graduar-se.

L'informe Pew mostra que el 36% de la generació dels mil·lennistes està posposant independitzar-se. Molts dels recentment graduats treballen com a becaris, la qual cosa endarrereix la possibilitat de tenir un treball a temps complet. Els graus i les pràctiques ja no garanteixen llocs de treball, i l'economia ha alentit el desenvolupament de la carrera per a moltes persones.

3) La generació de *babyboomers* es jubila. Els canvis demogràfics en el lloc de treball. A partir dels propers anys veurem un munt de *boomers* que es jubilen, i això causarà grans canvis en la demografia del lloc de treball. De fet, el 18% dels *boomers* es jubilarà d'aquí a cinc anys, i el 68% dels professionals de recursos humans diu que la jubilació dels *boomers* tindrà un gran impacte en el món laboral. El proper any, la generació dels mil·lennistes representarà el 36% de la força laboral nord-americana també. Un dels majors problemes de les empreses serà la planificació de la successió dels alts executius, ja que hauran d'entrenar la generació X i la generació Y abans que els *boomers* es jubilin, o tindran greus problemes. Tanmateix, es crearan noves oportunitats per a les generacions més joves, que són més lleials a les empreses.

Les empreses creen noves formes de filtrar candidats. La competició per a posicions d'entrada serà cada vegada més disputada, perquè hi ha més candidats per a un menor nombre de posicions. Les empreses, especialment les més grans, troben noves maneres de filtrar candidats. Una d'elles és tenir plataformes en línia de gestió de recursos humans que filtren els no graduats a la universitat. La segona manera és utilitzar les xarxes socials per a la selecció de candidats. *Jobvite.com* informa que el 94% dels ocupadors utilitzen les xarxes socials per a reclutar, i aquest nombre estarà al voltant del 100% els propers anys. Cada vegada més, fins i tot les empreses petites i mitjanes estan buscant perfils a internet i les xarxes socials abans d'organitzar una entrevista de treball per a veure si els candidats encaixen en la cultura de l'empresa i si hi ha alguna cosa negativa vinculada al seu nom. Més companyies utilitzaran proves d'habilitats per a mirar d'identificar els candidats amb les millors competències.

4) La reputació serà més important que mai per als professionals i les empreses. Aquesta paraula serà molt utilitzada els propers anys tant pels empresaris com pels professionals, perquè els candidats seran contractats i promoguts segons la seva reputació; i només les empreses amb una reputació positiva podran atreure el millor talent. A més, les empreses centren el seu reclutament en els resultats dels candidats, dediquen temps a trobar el candidat perfecte i són poc inclinades al risc. Volen contractar un candidat que ja tingui una reputació basada en una trajectòria sòlida. Des del punt de vista dels professionals, a l'hora de decidir on treballar, comencen a jutjar les empreses sobre la base de la seva reputació. Un estudi recent dut a terme per Career Builder mostra que al voltant del 75% dels candidats acceptarà un sou més baix per a treballar per a una empresa amb una bona marca.

5) La confiança reconsiderada. Tant l'educació en línia com l'intercanvi d'informació a les xarxes socials depenen enormement de la confiança que els participants en aquest intercanvi s'atorguen els uns als altres, una cosa que serà difícil d'entendre per a alguns.

Per a la generació del *baby boom* o la generació X, la construcció de confiança sempre s'ha basat en la interacció cara a cara, i la construcció de confiança en un entorn virtual pot ser un repte. Les persones de les generacions més joves, d'altra banda, han crescut amb les noves tecnologies, jugant a jocs de forma virtual, la qual cosa els dona l'avantatge de ser capaços de desenvolupar confiança amb facilitat sense necessitar el contacte cara a cara. En la mesura en què aquestes generacions de nadius digitals entrin en el mercat laboral, veurem una oportunitat increïble: les interaccions entre treballadors, *freelancers*, empreses i possibles socis passaran en un entorn on els éssers humans poden construir la confiança de manera virtual; i això promet revolucionar la forma de compartir la informació i crear oportunitats de col·laboració.

6) La cerca contínua de treball. Canviar sovint de lloc de treball i fins i tot de professió és la nova norma, sobretot en el cas de la generació mil·lennista. El 91% dels mil·lennistes anticipen romandre en un lloc de treball menys de tres anys, segons l'enquesta «Multiple Generations @Work». Això significa que tindrien uns 15 o 20 llocs de treball al llarg de la vida laboral.

7) Longevitat. La longevitat de la població a tot el món s'incrementa. Al mateix temps, els governs prenen mesures per a elevar l'edat de jubilació. L'impacte que això tindrà és que hi haurà trajectòries professionals molt més llargues i, per tant, els treballadors hauran de tenir una visió a llarg termini i una estratègia per a dissenyar una carrera. La durada augmentada de les trajectòries professionals significa que els treballadors hauran d'afrontar molts més canvis, hauran d'aprendre i adaptar-se constantment, però també hauran d'entendre el seu posicionament en el mercat laboral en tot moment.

8) L'automatització del treball. Els canvis tecnològics i l'avenç científic fan que moltes professions i treballs quedin obsolets, ja que moltes de les tasques seran realitzades per màquines.

El mes de març del 2014, Bill Gates, el fundador de Microsoft, va fer una xerrada sobre el futur del treball, i va afirmar el següent: «estan arribant grans canvis en el mercat laboral, i la gent i els governs no estan preparats, ni els tenen en compte encara». Gates va dir que «d'aquí a 20 anys una gran quantitat de llocs de treball desapareixeran, substituïts per l'automatització: ja siguin conductors o cambres o infermeres, la tecnologia progressa i podrà reemplaçar molts treballadors. La tecnologia, amb el temps, reduirà la demanda de llocs de treball, especialment en l'extrem inferior del conjunt d'habilitats. No crec que la gent tingui aquest aspecte present en el seu model mental». Ell no ha estat l'únic que ha fet la predicció d'aquest escenari ombrívol per als treballadors. El mes de gener del 2014, *The Economist* va publicar un perfil d'una

dotzena d'ocupacions segures en l'actualitat, que seran cobertes per robots els propers 20 anys, incloent-hi els agents de telemàrqueting, els comptables i els treballadors del comerç minorista.

La mateixa enquesta Workforce 2020 mostra que una de les preocupacions més importants de la força laboral en l'actualitat, més enllà de perdre el lloc de treball actual, és perdre la rellevància en el mercat laboral per no estar al dia de les habilitats necessàries del futur, per estar obsolet.

9) Noves formes d'organització. Les noves tecnologies i les plataformes socials generen noves formes d'organitzar el treball, com el *crowdsourcing*.

Segons la Viquipèdia, *crowdsourcing*, de l'anglès *crowd* ('multitud') i *outsourcing* ('externalització'), es podria traduir com a «**col·laboració oberta distribuïda o externalització oberta de tasques**» i consisteix a externalitzar tasques que, tradicionalment, duia a terme un empleat o contractista, deixant-les a càrrec d'un grup nombrós de persones o d'una comunitat mitjançant una convocatòria oberta.

Jeff Howe, un dels primers autors que va utilitzar el terme, va establir que el concepte de *crowdsourcing* depèn essencialment del fet que, com que és una convocatòria oberta a un grup indeterminat de persones, reuneix els més aptes per a exercir les tasques, per a respondre davant de problemes complexos i contribuir aportant les idees més fresques i rellevants. Per exemple, es podria convidar el públic a desenvolupar una nova tecnologia, a dur a terme una tasca de disseny (també conegut com a disseny basat en la comunitat i disseny participatiu distribuït), a millorar o dur a terme els passos d'un algorisme (computació basada en humans) o a ajudar a capturar, sistematitzar o analitzar grans quantitats de dades (ciència ciutadana).

El terme s'ha fet popular entre les empreses, autors i periodistes com a forma abreujada de la tendència a impulsar la col·laboració en massa, possibilitada per les tecnologies (com la web 2.0) per a aconseguir objectius de negoci.

10) Un món interconnectat. La globalització incrementarà el nivell d'interdependència entre els mercats laborals. Europa i els EUA ja no tenen el monopoli de la innovació, de la creació de llocs de treball i de l'atracció dels millors talents, i podem veure que la Xina, l'Índia, el Brasil i els països en desenvolupament estan generant oportunitats de treball increïbles per a treballadors de tot el món.

Donada la incertesa i el món VUCA, les persones han d'estar sempre a la recerca de nous llocs de treball i oportunitats. Alguns experts en reclutament i *head-hunting* fins i tot recomanen als candidats que no es refiïn dels actuals ocupadors, ja que les corporacions no poden garantir un lloc de treball estable, i per a aconseguir les prioritats del negoci sovint han de canviar l'estructura organitzacional. Encara que el nostre lloc de treball ens sembli permanent i

estable en aquest moment, és només una il·lusió d'estabilitat; hem d'estar preparats per a, en qualsevol moment, començar de zero la cerca d'ocupació, o fins i tot canviar de professió. Des de molts punts de vista, actualment estar empleat per una empresa ja no atorga la seguretat laboral que atorgava abans, almenys no gaire més que emprendre un projecte propi. Per tant, fins i tot les persones amb aversió al risc han de reconèixer que enfocar-se només en el seu treball actual i no dissenyar una estratègia de gestió de carrera és un risc.

Davant d'aquesta volatilitat del mercat laboral, la consultora americana Jeanne Meister (blogs.forbes.com/jeannemeister/) recomana adoptar la mentalitat de la generació dels mil·lennistes, ja que aquesta mentalitat ajuda a gestionar millor la incertesa:

- Estar obert als canvis i acceptar la diversitat. El color de la pell, la religió i les preferències personals no són tan importants per als mil·lennistes. Ells són la generació més oberta que hi ha.
- Estar constantment obert a noves oportunitats professionals.
- Repensar com ens comuniquem amb amics, familiars i col·legues, fins i tot per internet i el mòbil.

11) Incorporar l'element «social» a la vida. Els mil·lennistes porten sovint el mòbil per a enviar missatges als seus amics, veure actualitzacions d'estat a Facebook per als seus grups d'amics i piulades d'internet. El mil·lennista envia al voltant de vint missatges al dia, mentre que el 41% dels adults, en general, no envien missatges de text.

12) Jugar a jocs socials d'internet o en el dispositiu mòbil, en lloc de veure la televisió. El 43% dels mil·lennistes no veuen ni tan sols una hora de televisió al dia perquè prefereixen aquestes activitats.

Lynda Gratton, experta en desenvolupament organitzacional, escriu en el seu blog:

«En una conversa virtual en el pla global, vàrem preguntar a 1.500 persones de la generació dels mil·lennistes què els motivava més en el treball. Em va sorprendre una mica que aquesta generació (ara d'entre 20 i 30 anys) estigui motivada gairebé exclusivament per desenvolupar-se en el seu treball. Per a aquesta generació, una bona feina ofereix oportunitats de treballar en alguna cosa interessant que demanda i ofereix aprenentatge constant i requereix col·laboració amb companys i amb molt de talent. Una mala feina és aquella que, encara que estigui ben pagada, a llarg termini erosiona el seu capital intel·lectual. Em sembla que aquest és un grup de persones que es prepara per a un món on l'únic joc és el desenvolupament d'habilitats profundes, preferentment en més d'una àrea. Per tant, la motivació per la qual treballa la gent passa de l'antic model "jo treballa per a comprar coses... això em fa feliç" a un nou model, "jo treballa per a aprendre coses, la qual cosa augmenta la meua empleabilitat a llarg termini". És un bon canvi, dels beneficis a curt termini a la resistència personal a llarg termini i la resiliència.»

A més de tenir aquesta set de creixement personal, és important que comuniquem el nostre mestratge i donem visibilitat a aquelles competències úniques que caracteritzen el nostre perfil de talent. La feina més important que tenim avui dia és ser el president de la nostra marca. La gran notícia és que, amb la tecnologia actual, qualsevol persona

pot crear la seva marca. Només cal dedicació, constància i treball. La marca personal és important, ja que es tracta de promoure's.

La marca personal va néixer com una tècnica de cerca de treball, però actualment tothom la utilitza per a un clar objectiu: progressar en el món professional. Quan sorgeix aquest concepte? Tom Peters, expert en gestió d'empreses, va ser un dels precursors d'aquest terme arran d'una publicació de 1997 titulada *The brand called you*, on explicava que, per a diferenciar-nos, hem de tractar la nostra imatge com ho fan les empreses amb les seves marques.

El primer que fan els reclutadors i els equips de recursos humans quan reben un currículum és buscar-lo a Google. Els currículums ja no són només un paper amb la nostra trajectòria professional. Com diu Enrique Dans: «Alguns encara pensen que el currículum és alguna cosa que s'escriu, s'imprimeix i s'envia per carta. No, el CV és a la xarxa i qui vulgui contractar-lo o qui vulgui pensar en vostè per a una oportunitat professional d'algun tipus entrarà a la xarxa i mirarà què ha fet, sobre què ha escrit, i on és aquesta marca a la xarxa. Aquesta és la inversió que realment val la pena fer.»

Una de les millors formes de comunicar habilitats, experiència, coneixement i valor professional en el mercat laboral competitiu d'avui és crear una marca personal que ens ajudi a destacar en la multitud.

Segons Tom Peters, «som els CEO de les nostres empreses: JO, SL. La nostra feina més important és ser venedor d'una marca anomenada "jo"». En el mercat laboral actual, no es pot ser una altra cara en la multitud. Hem de separar-nos de la competència. Hem de ser més atractius per al nostre públic destinatari i això ho podem aconseguir mitjançant la creació d'una marca personal reconoscible.

Una marca és qualsevol cosa: un símbol, un disseny, un nom, un so, la reputació, l'emoció, els empleats, el to i molt més, que separa una cosa d'una altra. El procés de creació de marca en els negocis és una cosa comuna, però avui dia la marca s'està convertint en quelcom important també en l'àmbit personal. «Marca personal» és en molts sentits sinònim de la nostra reputació. Fa referència a la forma com ens veuen altres persones com a empresaris o representants d'una idea, organització o activitat. Hem de plantejar-nos les següents preguntes: sóc un geni?, un expert?, sóc digne de confiança?, què represento?, quines idees defenso?, quines idees i nocions li vénen al cap a algú que sent el meu nom?

Quan es té una marca personal, la gent ens reconeix i es preocupa pel nostre nom, li importa el que estem fent, el que oferim i el que ens importa. Encara que estiguem treballant per a una empresa que treballa amb altres empreses, al cap i a la fi, són gent treballant amb gent, i això és el que fa valuoses les relacions comercials. La nostra marca personal és el que ens diferencia de tots els altres al món. Construir una marca personal reconoscible obre oportunitats professionals. Es pot utilitzar la marca personal de diverses maneres:

- Per a construir una empresa com a empresari o consultor.
- Per a vendre's a una empresa i augmentar el valor com a empleat potencial.

- Per a construir la pròpia credibilitat per a futurs emprenedors.
- Per a crear oportunitats de creixement en l'empresa actual.
- Per a dissenyar una trajectòria professional a llarg termini.

Com a marca, augmentem el valor que tenim per als altres, però només si construïm la nostra marca estratègicament perquè d'altres siguin capaços de veure aquest valor. Aquests són altres beneficis de crear una marca personal:

- Trobar una feina millor.
- Guanyar més clients per a la nostra empresa, augmentar les vendes i augmentar guanys.
- Captar millors clients per a la nostra empresa i fer-la més eficient.
- Ampliar la xarxa de contactes professionals per a augmentar les nostres oportunitats professionals.
- Construir comunitats en línia per a augmentar encara més les oportunitats professionals.
- Posar les bases per a l'èxit futur segons com el definim.
- Construir o reposicionar la nostra imatge (laboral, professional o d'un altre tipus).
- Maximitzar un projecte personal.
- Afrontar millor una crisi tant conjuntural com personal. Una situació de crisi també és una oportunitat que es presenta, i per a poder aprofitar-la cal tenir un posicionament personal estratègic.
- Liderar satisfactòriament el canvi.
- Neutralitzar conflictes amb tercers.
- Ser diferent i únic.
- Capitalitzar noves oportunitats.
- Augmentar la confiança en un mateix.

2.3. Com desenvolupar una marca personal?

2.3.1. Conèixer-se a un mateix

1) **Augmentar el coneixement d'un mateix** per a liderar el desenvolupament personal i establir una proposta de valor única.

Qui som? Quina és la nostra passió? Què és el que volem que la nostra marca representi? El descobriment de la marca és realment la imatge que es vol representar, i no només el que desitgem representar actualment, sinó el que volem que ens representi durant la resta de la nostra vida. La creació d'una declaració de marca personal pot ajudar-nos en aquest procés de descobriment.

Aleshores, què diu la nostra marca de nosaltres? Què volem que digui? Construir una marca personal d'èxit comença per conèixer-se a un mateix.

El primer pas per a crear la marca personal és organitzar els nostres pensaments i crear la nostra visió de marca personal. Aquesta és la forma com desitgem ser percebuts pels altres i també com volem viure la nostra vida professional i personal.

Les empreses creen declaracions de visió i missió. La creació d'una marca personal comença de la mateixa manera, amb la creació d'una visió personal.

Identificar les fortaleces i febleses: la nostra marca personal, el motiu pel qual una empresa vulgui contractar-nos (o, si treballem per compte propi, el motiu pel qual un client o un col·laborador vulgui treballar amb nosaltres), és la nostra fortalesa. Les nostres fortaleces són la nostra marca personal, amb la qual cosa la construcció i el desenvolupament de la nostra marca personal comença per conèixer les nostres fortaleces i continua pel desenvolupament constant d'aquestes fortaleces.

Exemple

Lisa Cruz no vol ser una altra executiva de RP insulsa, així que injecta personalitat en la seva visió de marca personal: «ser la millor professional en les relacions públiques mentre em diverteixo, i fent sempre coses importants amb els meus clients i amb mi mateixa. Utilitzar la comunicació per a fer del món un lloc millor».

Les persones amb fortes marques saben maximitzar els seus punts forts. Aquest fet el confirmen molts estudis realitzats per Gallup, que, durant 30 anys, ha dut a terme investigacions sobre els factors que fan que un líder sigui eficaç. Els amplis estudis de Gallup mostren que «els líders més efectius se centren en les seves fortaleces, i sempre desenvolupen les seves fortaleces».

La filosofia de centrar-se en les fortaleces i no en les febleses s'anomena teoria de les fortaleces, i va promoure-la per primera vegada pel psicòleg Donald O. Clifton, que va començar la seva investigació amb la pregunta: «Què passaria si

estudiéssim el que funciona bé en les persones?». Així va començar la filosofia que l'excel·lència es construeix identificant i desenvolupant les fortalezes, i que els individus poden aconseguir resultats molt més importants si treballen en alguna cosa que utilitzi les seves fortalezes, si s'esforcen a augmentar els seus talents naturals, en comptes de reparar les seves febleses (Clifton & Harter, 2003).

Clifton entén que «els talents són patrons recurrents de pensaments, de sentiments i de comportaments que posseeixen una aplicació productiva» (Hodges & Clifton, 2004).

Les fortalezes són considerades el resultat de maximitzar els talents d'un mateix, en altres paraules, les fortalezes són una extensió del talent. Les fortalezes són allò que un individu obté quan desenvolupa i posa en pràctica els seus talents i alhora adquireix habilitats i coneixements rellevants. Quan va començar a estudiar les millors formes de desenvolupar talent, Clifton va adonar-se que l'èxit està estretament vinculat a talents personals i fortalezes, i que no només es deu a la intel·ligència analítica. Les persones que tenen èxit en la seva vida personal i professional el tenen perquè utilitzen les seves fortalezes en la majoria de les tasques que exerceixen. Els *top talent*, o les persones amb molts assoliments, passen la majoria del seu temps dins de les seves àrees fortes, han après a delegar aquelles tasques que no requereixen les seves fortalezes, utilitzen les seves fortalezes per a gestionar els obstacles, inventen maneres de capitalitzar les seves fortalezes en noves situacions, i gaudeixen d'un èxit major i més freqüent.

Altres estudis realitzats per Gallup demostren que si una empresa engega un sistema de gestió del rendiment i de desenvolupament dels empleats basat en fortalezes, això té com a resultat empleats més compromesos amb el seu treball i un increment en la productivitat. Aquests resultats tenen molt de sentit, ja que quan un empleat utilitza les seves fortalezes per a realitzar una tasca serà més eficaç i aconseguirà resultats, i a més gaudirà del procés. Els executius que creen cultures de desenvolupament dels talents, centrant-se en les fortalezes dels seus equips, són més productius, i tenen menor rotació (Clifton & Harter, 2003). Quant al desenvolupament personal basat en fortalezes, augmenta l'autoestima, la determinació, l'esperança i l'altruisme de les persones (Hodges & Clifton, 2004).

Utilitzeu les següents preguntes per a ajudar-vos a descobrir la vostra estrella interior: quin ha estat el projecte més exitós que he tingut i què va ser el que em va fer exitós?; quin va ser el paper més important de l'equip que he liderat i per què?; quan m'enfronto a un obstacle insuperable, quina és la meua habilitat natural i què utilitzo per a superar-lo?; quins són els punts forts que els altres reconeixen en mi?; quines habilitats m'agrada usar tan sovint com sigui possible, independentment de la tasca?; i, quines fortalezes i habilitats em seran més útils quan comenci la cerca d'ocupació?

Les febleses poden variar entre benignes i tòxiques per als nostres somnis. Poden ser un signe de falta d'interès, falta d'educació o formació, falta de capacitat o fortalezes sobreutilitzades. És possible que l'ús excessiu de les nostres fortalezes arribi fins al punt en el qual serveixin de detractores (per exemple: tu mateix estàs orgullós de ser flexible, però comences a semblar poc fiable i indecís).

És molt important conèixer les nostres fortalezes i febleses perquè d'aquesta manera podem dir «sí» a les coses per les quals utilitzem les nostres forces més grans, i podem dir «no» a les activitats que no ens serviran per al propòsit més profund. Quines són les febleses que conec?; quan treballo en equip, quins papers evito que poden ser importants per als meus objectius?; quan m'enfronto a un obstacle insuperable, què és el més probable que em faci renunciar?; quin va ser el projecte de menys èxit en què he participat, i què va ser el que em va fer ensopegar? Aprofundi i identifiqueu tres febleses que desitgeu superar, ja que poden dificultar la vostra capacitat d'aconseguir metes.

2) Conèixer les **habilitats necessàries per al futur**: en l'informe de les habilitats necessàries en el treball per al 2020» (Future Work Skills 2020), l'Institut del Futur de la Universitat de Phoenix proposa una sèrie d'habilitats generals necessàries:

- Capacitat d'entendre conceptes abstractes
- Intel·ligència social
- Pensament innovador i adaptatiu
- Competències interculturals
- Pensament computacional
- Alfabetisme dels nous mitjans socials
- Transdisciplinarietat
- Gestió de la sobrecàrrega cognitiva
- Col·laboració virtual

2.3.2. Crear una estratègia

Roger Martin, un dels pensadors més destacats de l'estratègia i coautor (juntament amb el CEO de Procter & Gamble, AG Lafley) del best-seller *Playing to win* (Jugant per a guanyar: com realment funciona l'estratègia), afirma:

Observació

Per a identificar les teves fortalezes també pots fer el test de Gallup.

Referència bibliogràfica

Davies, A.; Fidler, D.; Gorbis, M. (2011). «Future work skills 2020». Institute for the Future de la Universitat de Phoenix Research Institute.

«L'estratègia és una cascada integrada d'opcions que posicionen de forma única un jugador en el seu mercat per a crear un avantatge sostenible i un valor superior pel que fa a la competència».

L'estratègia de carrera importa per una raó simple: ens permet enfocar els nostres recursos. La realitat és que no tenim una font il·limitada de temps, atenció, energia i capacitats. Pocs de nosaltres podem permetre'ns el luxe de no utilitzar el nostre potencial, i si això passa, és segurament el resultat d'una falta d'acció o falta d'enfocament.

2.3.3. Construir la teva marca

Ara que hem identificat el nostre tipus de personalitat, fortaleces, elements diferenciadors del nostre perfil de talent, valors i el nostre propòsit de vida, ara que hem desenvolupat una visió del nostre futur i hem identificat les habilitats que es valoren en el mercat laboral i hem fet una anàlisi de com ens perceben els altres, és hora de sintetitzar en una frase la definició de la nostra marca personal.

1) **Escollir els pilars de la marca personal.** Cada marca té algunes qualitats que la fan més fàcil de recordar.

Un bon exemple de marca és Apple. Apple ven ordinadors, telèfons i programari. Podríem dir molt sobre aquests productes, però la seva marca està molt enfocada. La marca Apple és divertida, irreverent, té estil, és avantguardista, fiable, segura. La marca Apple està enfocada i és positiva.

Nosaltres hem de fer el mateix i escollir algunes qualitats que ens representin i que volguem que siguin conegudes pels altres. Potser ets enginyós, un bon organitzador i un expert en energia renovable. Potser tens confiança en tu mateix, estàs orientat als resultats, ets un bon líder i ets fan del Barça. Amb quina finalitat vols ser reconegut pel món, amb quina finalitat vols ser famós? Assegureu-vos de no estar comunicant massa coses, ja que serà més difícil que la gent ho recordi tot. Escriviu quatre o cinc coses per les quals voleu ser famosos.

2) **Prioritzar els elements de la marca personal.** És més fàcil que la gent recordi una cosa en concret que múltiples missatges alhora. És més fàcil que la gent se centri a fer una cosa que a fer més d'una cosa alhora. Massa opcions porten a la inacció.

El mateix és vàlid quan parlem de la marca personal. Com més missatges transmetem, menys probabilitats hi haurà que algú es recordi de nosaltres. Així, doncs, el que hem de fer ara és mirar la llista de quatre o cinc qualitats i decidir quina d'elles és la més important comunicar. Si algú hagués de definir-nos en una frase, quina seria? Dels quatre o cinc elements que defineixen la nostra marca personal, quin és l'ordre d'importància? Comuniquem els elements que defineixen la vostra marca personal en una única frase.

- **Fer un experiment.** Enregistreu-vos parlant de vosaltres i dels quatre o cinc elements que defineixen la vostra marca personal, i explicant per què són importants, per què els altres haurien de conèixer-los i quins exemples demostrin aquestes qualitats. Una vegada us sentiu còmodes parlant de vosaltres i de la marca personal, escolteu l'enregistrament. Escriviu les coses més convincents que hagueu dit sobre vosaltres, les més intel·ligents, les més eloqüents i les més representatives. Ara teniu la descripció de la vostra marca en una única frase.
- **Alinear la identitat amb la marca personal.** Ens agradi o no, el que hi ha en línia sobre nosaltres influeix en la manera com els altres ens perceben. Si volem que la nostra marca personal sigui efectiva, la nostra presència en línia, perfils de Facebook, Twitter, LinkedIn i altres perfils han de reflectir els elements de la nostra marca i la frase única que els descriu.

Si fóssim desconeguts mirant els nostres perfils en línia, quina seria la imatge que ens fariem de nosaltres mateixos? Feu una auditoria molt ràpida dels vostres perfils en línia, i mireu si el que esteu comunicant està alineat amb els elements de marca personal. Si els missatges que esteu transmetent en els perfils en línia no estan alineats amb els elements de la marca personal, esborreu-los. Per exemple, si t'estàs posicionant com una persona molt afable, esborra aquells missatges en els quals et queixes d'alguna cosa.

2.3.4. Conèixer el teu públic

Una vegada tinguem la nostra visió, és el moment de determinar quin és el nostre públic destinatari. La majoria dels professionals venen alguna cosa a algú. Si esteu buscant feina, us esteu venent a un ocupador potencial. Si desitgeu iniciar el vostre negoci, us esteu venent als clients potencials.

Però el vostre públic objectiu va més enllà d'un empresari i d'un client. Ha de construir una comunitat de persones-empresaris, companys, persones influents, que poden ser actius de diferents maneres. Aquests són els possibles públics destinataris de la vostra marca personal:

- Vosaltres mateixos.
- Possibles ocupadors.
- Clients actuals.
- Clients potencials.
- Els vostres col·legues.
- Excol·legues i excaps.

- La vostra àmplia xarxa de contactes professionals (LinkedIn, Xing, etc.).
- Els vostres amics.
- La vostra empresa actual, els caps actuals, els caps d'altres departaments.
- Els *stakeholders* de la vostra empresa actual.
- La vostra localitat, institucions públiques i ONG col·laboradores.
- Qualsevol altra categoria no identificada, però cal tenir en compte que mai no se sap qui us segueix a les xarxes.

2.3.5. Comunicar la teva marca personal

Creus que la teva imatge professional és prou bona? Un estudi va demostrar que només el 15% dels directors de recursos humans diuen que gairebé tots o la majoria dels candidats tenen les habilitats i els trets que les seves empreses busquen.

1) Pla de comunicació

Hi ha una multitud de canals a la nostra disposició. Xarxes socials, blogs, esdeveniments de treball en xarxa, conferències, etc. No obstant això, cal tenir una estratègia enfocada en aquells canals on més present estigui el públic destinatari i canalitzar la comunicació en aquestes vies, per a no perdre el focus i generar recursos de forma òptima.

A continuació trobareu una llista de possibles canals on poder comunicar la vostra marca. La marca és la suma de les comunicacions que feu en tots els canals que utilitzeu, i de vegades els canals que no utilitzeu. Per tant, és fonamental comptar amb un pla per a comunicar-se en els diferents canals a través del temps.

Si es té una idea clara de qui som i de què volem aconseguir amb la nostra comunicació, és molt més probable que obtinguem el resultat desitjat.

- **Canals en línia:** Facebook, Twitter, LinkedIn, Xing, Quora, SlideShare, GlassDoor, Tumblr, Blogpost, Wordpress, Prezi, YouTube, Vimeo, Instagram, Snapchat, Podcasts, Scribd i Pinterest. Comunitats de professionals locals, com per exemple, BCNIn, una comunitat en línia per als expatriats de tot el món que viuen a Barcelona. Aquesta comunitat en línia també organitza esdeveniments i conferències fora de línia.

- **Canals fora de línia:** esdeveniments de treball en xarxa, conferències, tallers i fires de professionals dedicats a diferents sectors.

2) Consells per a l'execució del pla de comunicació

- **Estar present i actiu a les xarxes socials.** Els mitjans socials són crucials, ja que donen a la gent la sensació que us coneixen. Mantingueu els vostres comptes de xarxes socials personals amb un nom lleugerament diferent i adjunteu el vostre nom real als comptes professionals públics dels mitjans socials. D'aquesta forma, quan els ocupadors o contractistes busquin el vostre nom, trobaran els perfils professionals. A més, assegureu-vos que en tot moment, tot el contingut i les idees que publiqueu són rellevants i bones. Creeu una pàgina web personal. Una marca personal potent no us donarà gaire benefici tret que tingueu alguna cosa molt valuosa per acompanyar-la, un bon servei, un bon blog, una bona aplicació, dots per a parlar en públic o qualsevol altra cosa. Heu de dedicar temps a la creació del vostre «contingut» (si es tracta de blogs, vídeos o obres d'art) igual que dediqueu temps a la construcció de relacions. És important ser conegut per alguna cosa. Per a brillar, cal tenir clar qui sou i què voleu aconseguir, i heu d'utilitzar i desenvolupar les vostres habilitats i coneixements. La clau està a ser conegut per això, d'una manera que us diferenciï dels altres. No és suficient saber el que sabeu, els altres han de saber-ho també. Així és com un es converteix en un líder d'opinió o un expert. I no oblideu ser específics. Si creieu que podeu ser coneguts per tot, correu el risc de no ser coneguts per res. Obtingueu claredat, construïu la vostra experiència profunda, i així podreu ser coneguts per això. Com ens presentem en línia és tan important (o fins i tot més) com la manera de presentar-nos en persona. És recomanable realitzar una cerca a Google sobre un mateix per a saber quina informació publicada a internet sobre nosaltres trobaran aquells que busquin el nostre nom, especialment si es tracta d'un futur ocupador, un nou gerent o un client; és fonamental per a la gestió de la nostra marca. És important també observar la nostra presència en els mitjans socials i les respostes dels altres a allò que nosaltres publiquem. Teniu una marca personal, us agradi o no. Penseu en com us presenteu, com us perceben els altres, el que sabeu i qui ho sap, i el que diu el vostre perfil en línia.
- **Crear un blog propi.** Publiqueu dues o tres entrades setmanals. Un blog actiu i eficaç es manté amb dos o tres missatges per setmana d'entre 500 i 700 paraules, i discuteu els temes que envolten la marca. Compartiu aquests missatges per mitjà de Facebook, LinkedIn i Twitter.
- **Compte de Twitter.** Obriu un compte a Twitter amb una foto recent. Un cop més, utilitzeu el vostre nom o alguna cosa que descrigui el que feu. A continuació, haureu de seguir qui pugui tenir interès en els temes que envolten la vostra marca. Participeu i interactueu (recordeu que no n'hi ha prou amb difondre o generar contingut). Els usuaris de Twitter utilitzen eines com Twellow per a trobar els qui serien d'interès en els temes que la

seva marca personal representa. Això us ajudarà a augmentar el nombre de seguidors i atreure'ls a la vostra marca. Mireu de seguir entre 5 i 10 persones al dia.

- **Perfil de Facebook.** Creeu el vostre perfil de Facebook (preferiblement amb la mateixa foto que utilitzeu a Twitter, historial de treball i experiències). Assegureu-vos de publicar articles pertinents en el perfil. Aquest és un gran lloc per a demostrar la vostra personalitat i interessos. Connecteu-vos amb col·legues, companys i amics a Facebook. Si voleu mantenir el perfil personal privat a Facebook, per al perfil professional públic hi ha l'alternativa de crear una pàgina de Facebook.
- **LinkedIn.** Un perfil de LinkedIn és la versió digital del currículum vitae, dossier i referències. Uniu-vos a grups que són d'interès per a la marca. Responen les preguntes i sigueu un participant actiu en els fòrums de debat de LinkedIn. Connecteu amb els que estarien interessats en la vostra causa o tema.
- **Quora.** Un mitjà bastant nou, però un gran lloc per a conèixer els que tindrien interès en la vostra marca. Invertiu temps a contestar les preguntes. Això us ajudarà a aconseguir nous seguidors i obtenir fama. Quora és un gran mitjà per a mostrar la vostra experiència en respondre les preguntes.
- **Tenir una pàgina web.** Tothom té un lloc web ara. És una part important per a ser considerat en el món laboral i empresarial en general. Creeu un lloc web que funcioni com una espècie de currículum vitae i mostreu el que sou a punt de llançar, i totes les coses bones que heu fet. No necessiteu ser un professional per a fer llocs web bonics. Obtingueu una Tumblr i redirigiu-la a una URL única o utilitzeu plantilles de llocs web gratuïtes, com els serveis de Wix. Una bona cosa per a tenir en el lloc web seria un blog, en el qual parlar de les vostres idees i dels últims avenços en el vostre sector. Això demostra als ocupadors que us esteu prenent seriosament la vostra feina i que esteu invertint en el que feu.
- **Newsletters.** El butlletí d'informació és una publicació digital més aviat informativa que es distribueix per correu electrònic amb certa periodicitat (diària, setmanal, mensual, bimensual o trimestral). Normalment conté articles d'interès sobre la marca i de l'àmbit en què aquesta es desenvolupa. Els que reben aquest tipus de comunicacions són subscriptors que prèviament han mostrat interès en la marca i han sol·licitat rebre'n informació per correu.
- **Fer un podcast.** Un *podcast* és una sessió d'àudio enregistrada per un professional, que comenta un tema en concret o divulga qualsevol tipus de contingut, des d'una passió pròpia fins a reportatges sobre la professió o novetats del sector. Els *podcasts* s'han posat de moda, ja que la majoria de gent avui dia té telèfon intel·ligent i internet mòbil. Si volem posicio-

nar-nos com a experts en el sector, una bona idea és crear una sèrie de *podcasts*, i transmetre coneixement rellevant o compartir experiències personals amb el nostre públic objectiu mitjançant aquest format d'àudio.

- **Comunicar-se de manera oberta i constant.** Cal obrir-se a aquesta era social i incloure tothom en la vostra vida. Utilitzeu tots els mitjans socials per a estar connectats amb el món. Creeu i mantingueu un blog o pàgina web. No hi fa res si no és la primera prioritat, o fins i tot la segona, però ofereix a la gent un lloc per a desenvolupar una connexió més forta amb vosaltres.
- **Crear el canvi.** Cal ser una força activa en el vostre camp i canviar, innovar i fer una contribució important en el vostre àmbit en tot moment, o bé la marca acabarà desapareixent. Trobeu quin és el vostre paper, la cosa que feu millor i que ningú més està fent i trobeu formes de canviar la direcció d'aquest camp per a millor. Parleu. Aproveiteu qualsevol oportunitat per a fer discursos o presentar el vostre treball. En reunions o discussions amb la gent, preneu la iniciativa de parlar a favor de les vostres idees. La gent ha d'escoltar-vos, així com veure-us. Cal ser un participant actiu en els esdeveniments al voltant vostre i en la vostra vida. Assegureu-vos que valoreu i demaneu les opinions de la gent també. Ells necessiten sentir que formen part del vostre èxit.
- **Trobar aliats.** Busqueu persones amb un públic que desitgeu aconseguir, promotors d'idees, grans noms. Aconseguiu entrar en el seu cercle íntim. Opineu sobre el seu treball, seguiu-los en els mitjans socials. Si necessiten ajuda, ofereix-los-la. Si tenen un blog, mireu d'obtenir una invitació per a publicar un article (que ha de ser el seu millor material). No només teniu molt per aprendre d'aquesta gent, sinó que també són els qui poden promocionar la vostra marca a milers de seguidors, els qui poden compartir les millors oportunitats amb vosaltres. Dit això, cal no molestar-los gaire, utilitzeu una comunicació no intrusiva. Si teniu una pregunta, feu-la a Twitter o Facebook, no en el seu blog personal. Comunicar fins i tot quan no s'està comunicant. Si només teniu temps per a respondre una quarta part dels missatges de correu electrònic que rebeu, per què no parlar d'això en la vostra pàgina de contacte? (demaneu perdó i expliqueu que esteu intentant respondre, però que no arribareu a tot). La major font de sentiments negatius en aquestes situacions és la decepció. Si deixeu clar que teniu intenció de comportar-vos d'una determinada manera, probablement els vostres seguidors es decebran menys. Elaboreu una llista de FAQ (preguntes freqüents) en el lloc web que cobreixi els missatges i preguntes més freqüents que rebeu.
- **Deixar que la gent et vegi.** La gent ha de sentir com si us conegués, especialment si la vostra presència en línia és el vostre negoci principal. Amb la finalitat d'ajudar al fet que se sentin com si us coneguessin, han de ser capaços de veure-us. Això implica imatges i, si és possible, vídeos. Aconse-

guiu algunes fotos d'alta qualitat per al vostre perfil a la pàgina web. Poseu alguns vídeos de YouTube oferint el vostre coneixement expert o explicant a la gent en què treballem ara. Això us permetrà entrar als espais personals de la gent.

- **Fer *networking*.** Mireu de construir relacions amb tantes persones com us sigui possible. No deixeu d'esbrinar el que podeu fer per a altres persones i el que poden fer els altres per vosaltres. Feu molts amics i assegureu-vos que aquests amics són persones diverses que realment fan coses interessants. La propera vegada que necessiteu un expert o ajuda en un projecte, tindreu algú amb qui contactar. També heu d'arribar a conèixer la gent: apreneu els seus noms reals i complets i recordeu-ne detalls. Això canviarà la forma com us veu la gent. Els que us coneixen millor i tenen connexió amb vosaltres parlaran de vosaltres als altres; així és com la vostra marca personal es fa més forta.
- **Tenir una targeta de contacte única.** Les targetes de visita encara poden ser molt útils, fins i tot en aquesta era digital. Però cal tenir-ne una que destaquí. Obtingueu una targeta professional de negoci d'aspecte únic. Molts llocs les venen en línia i fins i tot ofereixen serveis de personalització, i a preus assequibles. Feu una targeta que ningú no pugui oblidar fàcilment.
- **Alinear amb el comportament.** Moltes de les coses crucials per a la construcció de la vostra marca no són el coneixement ni la forma de vestir, i no són el vostre blog. Un factor important per a ser considerats professionals és el vostre comportament. Així, doncs, intenteu sempre ser amables, respectuosos, arribar a temps i escoltar els altres. Els comportaments importen, i molt. Per tant, concentreu-vos en com els vostres comportaments estan alineats amb la marca que voleu construir.
- **Tenir una bona biografia escrita.** Potser val més contractar un professional que escrigui la vostra biografia. Quan escrivim sobre nosaltres mateixos, en qualsevol longitud, tenim tendència a escriure sobre el que és important per a nosaltres, en lloc del que és realment interessant o valuós per a una altra persona. Per això, és una bona idea demanar ajuda. L'estil de la vostra biografia dependrà de la naturalesa del vostre sector i la vostra marca en particular, però en general una mica d'humor i un pessic d'humilitat solen ser valuosos.
- **Desconnectar-se.** Cal promoure la marca en persona, també. Uniu-vos i participeu en grups de treball, conferències i congressos del sector. Feu xerrades en conferències i ofereix la vostra consultoria en grans projectes que demostrin els vostres talents únics. Assegureu-vos de mantenir els companys de treball, col·legues, clients i amics informats del que esteu fent. El boca-orella és una poderosa eina de màrqueting, i el que la gent diu de vosaltres a la xarxa té en última instància un efecte sobre la marca.

- **Monitoritzar la teva reputació.** Observeu el que es diu de vosaltres. Si analitzeu les dades podreu actuar en funció dels resultats. Algunes eines per a monitoritzar la vostra reputació són Google Alerts, Talkwalker, Alerti, Social Mention, Buzzmonitor, Mention, Reputación XL, Netvibes o Klout. Una bona marca personal serveix per a ser visible, autèntic i únic i transmetre fiabilitat i confiança. Però recordeu que no és quelcom que s'aconsegueixi d'un dia per a un altre, desenvolupar una bona imatge personal requereix un procés que implica temps, esforç i molta paciència.
- **Mantenir la teva marca fresca.** No és recomanable que la gent us vegi com a antiquats, un *one-hit wonder*, o avorrits i repetitius. Tant és com estigui de bé el vostre contingut, correu el risc d'aparentar ser rancis i repetitius si no continueu afegint nous elements a la marca o assumint nous reptes. No podeu comunicar sempre la mateixa idea. Continueu afegint noves capes i matisos al que representeu. Jugueu el joc a llarg termini. Mireu la vostra marca personal com una inversió: la vostra marca personal té el potencial de durar més que la vostra vida. Mentre que els projectes en els quals estigueu treballant actualment acabaran essent venuts o finalitzaran, la marca personal persistirà i (amb sort) agregarà valor a cada projecte nou que creeu. Les persones seguiran la marca de projecte en projecte si s'hi senten connectats. En engegar nous projectes, la vostra marca personal té el potencial de garantir que mai hàgiu de començar de zero una altra vegada. Si considereu aquesta estratègia com una cosa de llarg recorregut, tant és si teniu un negoci en línia o sou un artista, o us dediqueu a la venda d'automòbils, una bona marca personal és una inversió inavaluable. Avui dia, hi ha multitud d'eines per a comunicar una marca personal. Si es vol tenir èxit, crear una marca personal no és només una opció, és una necessitat. Si s'aspira a aconseguir una promoció o a aconseguir la feina ideal, la creació d'una marca convincent i consistent ajuda a aconseguir aquestes metes.

Bibliografia

Clifton, D. O.; Harter, J. K. (2003). «Investing in strengths». *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pàgs. 111-121).

Das, M. (2016). *Cómo crear una exitosa estrategia de employer branding*. Brand Ambassador Club. <http://brandambassadorclub.com/>

Davies, A.; Fidler, D.; Gorbis, M. (2011). «Future work skills 2020». Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute.

Economics, Oxford (2014). «Workforce 2020: The looming talent crisis».

Hodges, T. D.; Clifton, D. O. (2004). «Strengths-based development in practice». *Positive psychology in practice* (vol. 1, pàgs. 256-268).

Ranera, M. (2012). «Employer Branding 2.0: cómo atraer el mejor talento para nuestra empresa. Mujeres Consejeras».

Webgrafía

The Future Of Work: Job Hopping Is the «New Normal» for Millennials <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/the-future-of-work-job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials/>

Workplace Trend: Companies Are Hiring And Firing For Cultural Fit <http://danschawbel.com/blog/workplace-trend-companies-are-hiring-and-firing-forcultural-fit/>

Workforce 2020 Global Research Infographic http://www.successfactors.com/content/dam/successfactors/en_us/resources/white-papers/sap-workforce2020-global-research-infographic.pdf

The Looming Talent Crisis: Research Shows Companies Unprepared for Future of Work <http://www.news-sap.com/workforce-2020-looming-talent-crisis-research-shows-companies-unprepared-future-work/>

The Top 10 Workplace Trends for 2014 <http://danschawbel.com/blog/the-top-10-workplace-trends-for-2014/>

5 Trends to Watch in 2014 <http://lyndagrattontofutureofwork.typepad.com/lynda-grattontofuture-of-work/2014/01/5-trends-to-watch-in-2014.html>

Future Work Skills 2020 http://cdn.theatlantic.com/static/front/docs/sponsored/phoenix/future_work_skills_2020.pdf

Daniel Goleman <http://www.danielgoleman.info/daniel-goleman-eight-must-have-competencies-forfuture-leaders/>

You're Probably Wrong About Millennials <http://blogs.hbr.org/2013/09/youre-probably-wrong-about-mil/>

Crowdsourcing <http://es.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>

A Manifesto For Free Radicals: Less Paperwork, Less Waiting, More Action <http://99u.com/articles/7098/a-manifesto-for-free-radicals-less-paperwork-lesswaiting-more-action>

Bill Gates: People Don't Realize How Many Jobs Will Soon Be Replaced By Software Bots <http://www.businessinsider.com/bill-gates-bots-are-taking-away-jobs-2014-3>

Modelo de los cinco grandes http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_los_cinco_grandes

6 Personality Traits Employers Look For When Hiring <http://www.lifehack.org/articles/work/6-personality-traits-employers-look-for-whenhiring.html>

Tu marca personal <http://www.tumarcapersonal.net/>

Guía para el desarrollo de tu marca personal digital. 100 buenas prácticas para que digan «te sigo... te com-

pro» <http://www.slideshare.net/luista8181/ebook-gua-para-el-desarrollo-de-tumarca-personal-100-buenas-prcticas-para-que-te-digan-te-sigo-tecompro-100bpmarcapersonal>

How to Build Your Personal Brand <http://www.wikihow.com/Build-Your-Personal-Brand>

5 Keys to Building Your Personal Brand http://www.huffingtonpost.com/megan-dallacamina/5-keys-to-building-yourp_b_5355300.html

The complete guide to Building your personal brand <http://www.quicksprout.com/the-complete-guide-to-building-your-personal-brand/>

Sell Yourself: 14 Steps to Creating a Powerful Personal Brand <http://www.salary.com/sell-yourself-14-steps-to-creating-a-powerful-personal-brand/>

Your personal brand. Workbook. <http://www.pwc.com/us/en/careers/campus/assets/img/programs/personal-brand-workbook.pdf>

Build Your Brand <http://career-advice.monster.com/job-search/professional-networking/build-your-brand/article.aspx>

How to Build Your Own Personal Brand. Tips on Personal Marketing and Strategy <http://marketing.about.com/od/marketingyourbrand/a/How-To-Build-Your-Own-Brand.htm>

Personal Branding 101: What's Your Story? <http://www.business2community.com/branding/personal-branding-101-whatsstory-01004833>

Herramientas para crear la página personal 2.0 de tu personal branding <http://somosmarcas.com/2014/04/24/herramientas-para-crear-la-página-personal-2-0-detu-personal-branding/>

How to Create Your Personal Brand in 6 Easy Steps <http://www.pickthebrain.com/blog/how-to-create-your-personal-brand-in-6-easy-steps/>

Personal Brand Strategy – Brand Yourself Using Multi Channels <http://blog.brandyourself.com/how-tos/personal-brand-strategy-brand-yourself-using-multi-channels/>

10 Top LinkedIn Tips, Tricks http://www.informationweek.com/software/social/10-top-linkedin-tips-tricks/d/did/1005773?image_number=1

10 consejos para tu LinkedIn http://trabajo.about.com/od/redes_contacto/a/10-Consejos-Para-Tu-LinkedIn.htm

Cómo promover tu negocio en Facebook: Primeros pasos <http://redessociales.about.com/od/FacebookProfesionalesEmpresas/a/Como-Promover-Tu-Negocio-En-Facebook-Primeros-Pasos.htm>

The Clifton StrengthsFinder® 2.0 Technical Report: Development and Validation <http://strengths.gallup.com/private/Resources/CSFTechnicalReport031005.pdf>