



Marca empleadora

Categoría	14 Social Media
Caso	Marca Empleadora Galicia
Compañía	Banco Galicia
Área	Comunicación Interna y Cultura – Gestión del Talento – Publicidad
Responsables	Antonella Scola, Guadalupe González Menichelli y Adrián Simeone
Tweet	Captar más y mejor talento posicionándonos como un excelente lugar para trabajar. #GPTW

Introducción

Con un propósito compartido

Estamos orgullosos de ser uno de los bancos más importantes de nuestro país; un banco nacional con más de 110 años de historia y que hoy, como ayer, acompaña el crecimiento de millones de argentinos. A través de nuestra red de más de 300 sucursales y nuestros canales digitales, trabajamos para brindar experiencias positivas a nuestros más de 2 millones de clientes, acompañando el desarrollo sustentable de la comunidad. Contamos con un equipo de 6000 personas comprometidas, entusiastas, cercanas e innovadoras que reconocen al Galicia como un excelente lugar para trabajar y que comparten un mismo propósito: ser un banco en la cabeza y en el corazón de la gente.

En un contexto de escasez de talento donde las compañías compiten por los mejores perfiles del mercado para seguir creciendo y mantener o mejorar sus posiciones de liderazgo, Banco Galicia se encontraba en la situación siguiente:

- Necesidad de cubrir el 90% de las vacantes disponibles con talento joven y de estos el 80% de perfiles comerciales.
- Percepción de la industria bancaria como burocrática y administrativa,
- Poco interés de los jóvenes en posiciones comerciales y de atención al cliente por considerarlas poco profesionales y atractivas para su carrera.
- Competencia con ofertas de compañías que ya tenían desarrollada una propuesta de valor para sus candidatos, especialmente en posiciones muy requeridas (estrategia de negocio, data mining, digital, proyectos, etc.). Pasar de entender la competencia de recursos entre bancos a mirar otras industrias (ej. Consumo, internet, servicios, etc.)
- Necesidad de perfiles con espíritu emprendedor con ganas de asumir riesgos inteligentemente que buscan la superación y el autodesarrollo, que no es necesariamente el que se ve atraído por la industria financiera ya que predominen los que los motiva la estabilidad y la remuneración por sobre el desarrollo profesional.
- Contexto de transformación cultural para mejorar la experiencia del cliente y de eficiencia de procesos para dar agilidad al negocio y de presupuesto para usar los recursos de manera más inteligente (mayor retorno a menor esfuerzo).
- Necesidad de generar efectividad en el contacto de candidatos, con foco en la calidad de los postulantes en vez de la cantidad.

Objetivo: A través del proyecto de Marca Empleadora, el banco se propuso posicionarse como un excelente lugar para trabajar para el segmento joven, en donde el desarrollo, la sustentabilidad y la innovación son los ejes principales de la propuesta de valor al candidato.

Ejecución del plan

Paso 1: Conociendo al target

El Banco se propuso entender en profundidad a los millenials para poder definir con exactitud el perfil actitudinal esperado de los nuevos jóvenes talentos: un perfil acorde con los valores y pilares del banco. Qué los

moviliza, qué les interesa, qué medios utilizan, cómo se informan, qué empresas les generan admiración, fueron algunos de los puntos indagados. A través del informe 2015 de Empresa de los Sueños de los Jóvenes vimos que estaban muy interesados en:

- La posibilidad de **aprendizaje** y el **desarrollo** profesional, los desafíos constantes y el **equilibrio** entre la vida profesional y personal son los principales motivos de elección de una empresa para trabajar.
- La **innovación** y creatividad son las características más destacadas de las organizaciones elegidas.
- La mayoría declaró que no trabajaría en empresas **valores** contrarios a los propios y en las que no tengan una política adecuada de protección del **medio ambiente**.
- Start ups: Prefieren trabajar en empresas pequeñas que utilicen las redes sociales, ofrezcan flexibilidad, así como cierta **libertad**.

Al mismo tiempo percibían a los bancos como una industria aburrida, rígida, poco dinámica, con gente aburrida, seria, formal. Pero al mismo tiempo con buenos salarios, estabilidad y una industria exitosa. Además nosotros teníamos presencia sólo en Argentina, sin proyección internacional que consideramos una desventaja.

Paso 2: ¿Qué comunicar?

A partir de la investigación que realizamos sobre el target y su percepción sobre la industria y nuestra marca, descubrimos que teníamos mucho para contar (que era reconocido por nuestros colaboradores) que no estaba siendo comunicado externamente.

Sobre los resultados de este análisis, decidimos enfocarnos y centrarnos en cuatro ejes principales a comunicar: Desarrollo, Sustentabilidad, Innovación y Excelente Lugar para Trabajar. Para lograr mayor impacto toda la comunicación hacia afuera la circunscribimos a este storytelling que era el de interés para nuestra audiencia.

A su vez se organizaron los contenidos en las siguientes categorías:

Artículos de interés: Notas de interés relacionadas con el negocio: Finanzas, Inversiones, apoyo a emprendedores; notas relacionadas con la historia del Banco, noticias sobre la gestión de Digital y nuestro Lab de Innovación y sobre las alianzas estratégicas (ej. SAP, Globant).

Eventos: eventos internos de comunicación, capacitación, sociales; activaciones de negocio; sponsoreos de eventos externos; premios obtenidos por el banco y eventos de Empleos (ferias, #RoadtripGalicia).

Empleos: Publicación de vacantes críticas, campañas masivas de reclutamiento, consejos de selección, presentación de áreas.

Propuestas de valor: Actividades de desarrollo y capacitación, ejemplos de desarrollo de carrera, rotaciones, beneficios dentro y fuera de la oficina, programa de reconocimientos, Nuevo edificio sustentable Plaza Galicia.

Sustentabilidad: Programas de voluntariado PRIAR, contenidos fomentando la diversidad, temas de medioambiente.

Cultura: Propósito y valores, líder Galicia, cultura innovadora, metodologías de trabajo, clima laboral.

Todas y cada una de las piezas de información publicadas se pensaron en función del segmento de personas al que la estrategia apuntaba. Un punto no

menor teniendo en cuenta que el contenido debía enfocarse sólo en personas de 18/30 años con una carrera universitaria.

Paso 3: ¿Dónde encontrar a los jóvenes?

Entendido el target, decidimos enfocarnos en el público objetivo y buscarlos donde viven y consumen. Las redes sociales eran sin discusión “el canal” para comunicar al segmento joven. Si bien se mantuvieron las acciones en prensa y offline, el objetivo fue acompañar y amplificar lo realizado en redes sociales. Se dejó de estar presente en la feria de empleos y se eliminaron los anuncios en radios y revistas.

Definimos un abordaje para cada red y para cada programa de atracción, sin perder la mirada integral de la marca. Así microsegmentamos y geosegmentamos para ser más eficientes en nuestro embudo de reclutamiento. Priorizando la calidad versus la cantidad. No nos íbamos a medir por el volumen de candidatos sino por cuán asertivo era el perfil. El esquema de redes lo definimos de la siguiente manera:

- [LinkedIn](#): Red principal de marca empleadora, por estar 100% enfocada a lo laboral.
- [Facebook](#): Canal de reclutamiento. Comunicando con publicaciones dark para no comprometer la estrategia comercial. Ciertas publicaciones consideradas de interés masivo sí se publicaron de manera orgánica, como por ejemplo: Día del bancario, Día de la innovación.
- [Twitter](#): Se usó para reclutar y transmitir eventos en vivo del banco.
- [YouTube](#): Subir videos de eventos relevantes del calendario anual, de los programas de reclutamientos y otros que reflejen nuestra cultura.
- Instagram: Promover la publicación de imágenes con hashtag definidos para las redes principales, desde perfiles de colaboradores.

Paso 4: ¿Cómo gestionamos la generación de contenidos?

Una de las dificultades con la que empezamos fue la necesidad de reclutar la tenía el área de Gestión del Talento, la administración de las redes del banco y su marca era responsabilidad de Publicidad fuertemente orientada a las necesidades comerciales y diseño de la propuesta de valor estaba dentro del alcance del área de Comunicación y Cultura. Hasta el momento, los objetivos entre estas áreas no estaban alineados.

A su vez, las redes sociales estaban únicamente destinadas a estrategias comerciales y de marketing, con públicos y plataformas de comunicación bien definidos. Empezar a comunicar temas de desarrollo de talentos podía generar ruidos en la audiencia y entorpecer las campañas masivas de comunicación. Dicho en términos cuantitativos podía bajar el engagement rate.

Por otra parte, generar canales independientes para Marca empleadora estaba fuera de las posibilidades, por lo que se acordó hacer sinergia y trabajar siempre de forma integrada para traccionar juntos la marca Galicia integralmente.

El proyecto de Marca Empleadora requirió primero de hacer un equipo multidisciplinario y de forma coordinada armar un proceso ágil para generar, validar y publicar contenidos en redes sobre temas de Recursos Humanos. Entonces definimos:

- Un equipo de Generadores de Contenidos encargado de entregar material de cada eje de marca empleadora (referentes de Sustentabilidad, Desarrollo, Beneficios, Cultura).
- Una grilla de contenidos para todas las redes de forma mensual para anticiparnos y preparar materiales gráficos y audiovisuales.
- Sumamos a las agencias de diseño, gestión de redes y analytics al equipo para nutrirnos con su experiencia.
- Publicidad validaba y publicaba el contenido generado.
- Definimos un protocolo de respuesta en redes sobre los temas en dónde sumamos al equipo del call center dedicado a esta tarea.
- Acordamos lineamientos generales de trabajo y publicación.

Paso 5: La “Biblia”, nuestro manual de marca empleadora

Analizamos nuestro target, determinamos qué, dónde y el proceso de comunicar. Necesitamos contar con un sistema estético y de vocabulario para referirnos al target y reposicionar nuestra imagen. Condensamos todo esto en un manual que incluía: tipografías, paleta de colores, iconografías, ilustraciones, fotografías y sugerencias de palabras que estaban alineados al segmento joven. Un punto destacable es que definimos que no íbamos a utilizar imágenes de banco sino imágenes de nuestros propios colaboradores. Queríamos que la propuesta de valor la cuenten en primera persona para generar mayor cercanía y transparencia.

Paso 6: Nuestra meta

Se definió medir el éxito de Marca empleadora a través de 3 rankings que se focalizan en la percepción de la marca empleadora:

- Ranking la Empresa de tus Sueños: era nuestro principal objetivo ya que apunta directamente al segmento objetivo (jóvenes estudiantes o profesionales que se incorporan al mercado de trabajo). Resultado 2015: posición 20.
- Rankings Mejores Empleadores de Apertura y Mejores Empresas Merco, que aunque tienen un perfil más tradicional, servían para medir la imagen de marca empleadora en el mercado objetivo. Resultado Apertura 2015: posición 17. Resultado Merco 2015: posición 10.

Punto de partida: Si bien el Banco no había realizado ninguna gestión ad-hoc, se encontraba en una posición prometedora. Para 2016 nuestro objetivo era estar entre las 10 mejores en todos estos rankings.

Evaluación

Algunos de los contenidos más exitosos en redes sociales desarrollados a partir de las campañas y coberturas realizadas fueron: Campaña #RoadtripGalicia, Campaña #JóvenesProfesionales, #ExperienciaGalicia, #LíderesGalicia, #BúsquedasGalicia, #BeneficiosGalicia, #AprenderDelError, #InnovaciónGalicia, #TorneosGalicia, #TEDxBancoGalicia, #HackatonGalicia, #GPTW

Resultados Cuantitativos

Los números hablan por sí mismos: Métricas (enero a octubre 2016)

Linkedin en números:

- De enero a diciembre del mismo año se pasó de tener 39.238 seguidores a tener 50.629 en forma orgánica
- 132 publicaciones de RRHH
- 46136 interacciones con un engagement range de 1,6% (tener en cuenta que el promedio en linkedin es de 0,8)
- 2.912.104 impresiones con picos en julio de 499.871 y 503.656 en Agosto
- 35136 clicks + 11.000 interacciones (recomendaciones, comentarios y compartidos)

Facebook en números: posteos de RH

- Alcance 5.533.513
- Sentimiento: 61% positivo
- 210.529 interacciones con un engagement rate de 3,2%
- Humor sense: 96%

Twitter en números: posteos de RH

- Impresiones 1.574.689
- Sentimiento: 90% positivo
- 8.663 interacciones con un engagement rate de 0,6%
- Humor sense: 98%

Estos resultados nos permitieron generar conversión en nuevos ingresos con perfiles más alineados a nuestra estrategia del cliente y con un fuerte sentido de identificación y pertenencia con ganas de ser parte del equipo Galicia. Logramos reducir la cantidad de vacantes cubiertas con servicio de consultoría de reclutamiento del 85% al 25%, atrayendo a los candidatos directamente a nuestra base.

Resultados en Rankings

Los resultados fueron altamente positivos, superando todas las expectativas y los objetivos planeados.

Empresa de tus sueños: de la posición 20 a la posición 3.

Apertura: de la posición 10 a la 3.

Merco: de la posición 17 a la 8.

Más allá de los datos duros, el proyecto Marca Empleadora, fue un gran ejercicio de trabajo en equipo entre diferentes áreas del banco y agencias.

Resumen

- Banco Galicia logró reposicionarse para ser más atractivo como empresa empleadora contando su fuerte y atractiva propuesta de valor.
- Se logró llegar al segmento millennial, que era el objetivo de Atracción de Talento.
- Se logró construir un diálogo y un vínculo de fuerte atracción mutua, tanto desde el Banco Galicia como los postulantes que se presentaron.
- Se logró eficiencia en la búsqueda de candidatos, mejorando la calidad de los perfiles y proceso y ahorrando tiempo y presupuesto.
- Se logró acompañar al negocio en su exigente plan de expansión y crecimiento de equipos.
- Se logró contar la Cultura Galicia de forma sincera y transparente a través de la voz e imagen de nuestros colaboradores.