

RUBÉN MONTESINOS TORRES

EMPRESAS MAGNÉTICAS

ESTRATEGIAS DE *EMPLOYER BRANDING* PARA CONVERTIR TU ORGANIZACIÓN EN UN VERDADERO IMÁN PARA EL TALENTO



Prólogo de Sonia Rodríguez Muriel
Epílogo de Rafael Juan Fernández

esic
Editorial



Empresas magnéticas

Estrategias de *employer branding* para
convertir tu organización en un
verdadero imán para el talento

Empresas magnéticas

ESTRATEGIAS DE *EMPLOYER BRANDING* PARA
CONVERTIR TU ORGANIZACIÓN EN UN
VERDADERO IMÁN PARA EL TALENTO

RUBÉN MONTESINOS TORRES

Prólogo de Sonia Rodríguez Muriel

Epílogo de Rafael Juan Fernández



Marzo, 2026

Empresas magnéticas: Estrategias de employer branding para convertir tu organización en un verdadero imán para el talento

Rubén Montesinos Torres

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2026, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-248-7
Depósito Legal: M-5080-2026

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig
Maquetación: Balloon Comunicación
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España - *Printed in Spain*
Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	13
PRÓLOGO	17
PARTE I. INTRODUCCIÓN	21
1. UNA EMPRESA SIN PERSONAS ES UN EDIFICIO	23
1.1 LA NECESIDAD DE ATRAER Y FIDELIZAR AL TALENTO	24
1.2 MULTINACIONALES, GRANDES EMPRESAS, PYMES Y OTRAS ESPECIES	26
El tamaño no importa... ¿o sí?	26
¿Darwin o Lamarck?	27
1.3 TU EMPRESA HUELE MAL	27
¿Cuál es tu cultura? ¿Cuál es tu genética?	29
1.4 RADIOGRAFÍA DE LA EMPRESA MAGNÉTICA	31
1.5 DECÁLOGO DE LAS EMPRESAS MAGNÉTICAS	32
1. Tienen un PROPÓSITO	32
2. Generan entornos de SEGURIDAD PSICOLÓGICA	32
3. Atienden a las NECESIDADES INDIVIDUALES	33
4. Ponen foco en la COMUNICACIÓN	33
5. Retribuyen el DESEMPEÑO	34
6. Hacen CRECER A LAS PERSONAS	35
7. Saben la diferencia entre LIDERAZGO vs. <i>MANAGEMENT</i>	35
8. Cuidan la EXPERIENCIA RELACIONAL	36
9. Trabajan por su CULTURA	36
10. Tienen una estrategia de <i>EMPLOYER BRANDING</i>	36
2. EL TERRENO DE JUEGO	39
2.1 ESTAMOS EN SEQUÍA DE TALENTO	39
¿Por qué hay escasez de talento en España?	40
2.2 TÚ YA NO ELIGES	42
2.3 NEGOCIOS GLOBALES, TALENTO GLOBAL	44
2.4 ABECEDARIO GENERACIONAL	46
2.5 VIVA LA REVOLUCIÓN	48
2.6 UN MUNDO CON MASCARILLA	50
2.7 LA ERA TRIPADVISOR	50

2.8	JUEGA TUS CARTAS	51
3.	¿EMPLOYER BRAND QUÉ?	53
3.1	EMPLOYER BRANDING: LA GESTIÓN DE TU MARCA EMPLEADORA	53
3.2	ANUNCIOS DE COCA-COLA	55
3.3	LAS PREGUNTAS DEL MILLÓN	55
	¿Por qué debería unirme a este equipo?	57
	¿Por qué debería quedarme?	57
	¿Por qué debería dar lo mejor de mí?	57
	¿Por qué debería volver a la empresa?	58
	¿Por qué debería recomendar esta empresa?	59
3.4	LA PROPUESTA DE VALOR	60
	Muerte al café para todos	61
3.5	EL CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO	62
	Momentos de la verdad	64
3.6	¿QUÉ FUE PRIMERO EL HUEVO O LA GALLINA?	64
3.7	¿QUIÉN DIRIGE EL BARCO?	66
	Recursos Humanos	67
	Marketing y Comunicación	67
	Dirección General	68
3.8	LA FOTO COMPLETA	68
	Las cuatro fases	69
	PARTE II. ATRACCIÓN	71
4.	¿QUÉ HACE UNA EMPRESA COMO TÚ EN UN SITIO COMO ESTE?	73
4.1	NO BUSQUES, HAZ QUE TE ENCUENTREN	74
4.2	INBOUND RECRUITING	75
4.3	EL PROPÓSITO DE LA EMPRESA	76
4.4	LA CULTURA ORGANIZACIONAL	78
	¿Pero qué es la cultura de una empresa?	79
4.5	LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO (EVP)	81
4.6	CANDIDATE PERSONA	85
4.7	LUCES DE COLORES Y OBJETOS BRILLANTES	87
4.8	EL CENTRO DE MANDO DE LA ESTRATEGIA DE TALENTO	88
	Career site	90
	¿Qué debe incluir sí o sí una página de empleo magnética?	90
4.9	UNIVERSO EN RED	95
	¿Redes sociales corporativas o específicas de talento?	95
	El uso de las redes sociales	98
4.10	CONTENIDO PUBLICADO	98

5.	ENCAJANDO LAS PIEZAS DEL PUZLE	103
5.1	PAREDES DE CRISTAL Y ALTAVOCES CORPORATIVOS	103
	Glassdoor	106
	Pero ¿qué es Glassdoor?	107
	LinkedIn	108
5.2	EL VIAJE DEL CANDIDATO	110
5.3	ATS, APLICANDO TECNOLOGÍA AL PROCESO DE SELECCIÓN	111
	Ventajas principales de un ATS en el proceso de selección.....	112
5.4	PORTEROS DE DISCOTECA	113
	La imagen de los reclutadores en LinkedIn.....	116
5.5	EL VIAJE A NINGUNA PARTE	117
	Premios de consolación	119
5.6	AVIVANDO LAS BRASAS.....	120
5.7	DANDO EL SÍ, QUIERO	122
	PARTE III. FIDELIZACIÓN	123
6.	HASTA QUE LA MUERTE NOS SEPARE	125
6.1	UNO DE LOS NUESTROS	125
6.2	SOLO HAY UNA OPORTUNIDAD PARA CAUSAR UNA BUENA IMPRESIÓN	125
6.3	LA ACOGIDA	126
	La impronta	128
	La zona de confort.....	128
6.4	KEEP CALM, TENEMOS UN PLAN	129
	Política de <i>onboarding</i>	130
	Preacogida.....	131
	<i>Welcome pack</i>	132
	Pero ¿qué es esto del <i>welcome pack</i> ?	133
	¿Pero qué tiene que incorporar un <i>welcome pack</i> que se precie?	135
	Sé como Isabel Preysler	136
	Conocer la cultura	137
	Duración de la acogida	138
6.5	ONBOARDING DIGITAL	140
6.6	DESARROLLO PROFESIONAL	140
	Empresas-universidad	141
	El caso GO.....	143
	Mentalidad fija vs. mentalidad de crecimiento.....	144
6.7	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	145
6.8	PANEL DE CONTROL	146
	Objetivos e indicadores clave.....	148
	Meter a las personas en cajas	148
	Eres la media de las 5 personas con las que más tiempo pasas.....	150

El talento atrae talento	150
Muestra el mapa	151
El día de la marmota	152
Zombis laborales	153
¿Te volvería a contratar tu empresa?	154
Amores de verano	155
6.9 EMBAJADORES DE MARCA	155
6.10 LIDERAZGO MAGNÉTICO	160
7. LA DESPEDIDA	163
7.1 NO ERES TÚ, SOY YO	163
7.2 AMOR PARA TODA LA VIDA	164
7.3 SAYONARA, BABY	169
7.4 POR TI, POR MÍ Y POR TODOS MIS COMPAÑEROS	171
¿Qué buenas prácticas podemos incorporar para mejorar la experiencia de desvinculación?	172
Outplacement	173
Asistencia psicológica	173
7.5 DESPEDIDA A LA AUSTRALIANA	173
7.6 DE EX A FAN	175
7.7 CULTURA ALUMNI	176
7.8 SI TÚ ME DICES VEN, LO DEJO TODO	177
PARTE IV. HOJA DE RUTA	181
8. EL MAPA DEL TESORO	183
8.1 EL MAPA	183
Modelo 4x4 de marca empleadora	184
Primera fase: análisis	185
Segunda fase: desarrollo	186
Tercera fase: notoriedad	188
Cuarta fase: medición	189
8.2 EL TESORO	190
Ese tesoro que llamamos marca empleadora magnética	190
¿Qué nos espera al final del arcoíris?	190
¿Quién no querría trabajar para convertir su organización en una empresa magnética?	191
8.3 LAS COORDENADAS	192
Test de las empresas magnéticas	193
8.4 REFLEXIONES FINALES	197
EPÍLOGO	199
BIBLIOGRAFÍA	201

A mi padre, mi fuente de inspiración
para emprender y dedicar toda una vida
a las personas y los negocios

AGRADECIMIENTOS

Dice la canción «estoy hecho de pedacitos de ti» y ese es mi sentimiento, nadie se construye a sí mismo al cien por cien, necesita de los demás para poder crecer, avanzar y mejorar. El poder del entorno marca la diferencia. Desde la familia, la escuela, la universidad, las amistades, los compañeros de trabajo, los clientes... todas las personas forman parte de lo que eres y de tu evolución como persona y profesional.

Por este motivo tengo que agradecer a todas las personas que de una forma u otra se han cruzado en mi camino para ayudarme a crecer y evolucionar. En algunos casos como trampolines o apoyo, y en otros como grandes maestros para aprender una lección que tenía que ser aprendida para poder avanzar en la vida y en los negocios.

Gracias a todos los profesores que vieron más allá de la superficie y creyeron en mí, haciendo que de una forma u otra pudiese surfear un sistema educativo en el que nunca encajé. Sin esos hombres y mujeres valientes quizá hoy no estaría aquí escribiendo estas líneas.

Gracias al equipo de ESIC Editorial por apostar por esta obra, que me han apoyado en todo el proceso de publicación. Siendo alumno de ESIC Business School es todo un honor poder publicar mi primera obra con vuestro sello editorial.

Desde que este libro era únicamente un proyecto en mi cabeza, soñé que Sonia Rodríguez Muriel escribiría el prólogo y que el epílogo lo haría Rafa Juan. Para mí es un auténtico regalo contar con estos dos seres humanos tan increíbles, que no han hecho más que enriquecer este texto con su visión, su conocimiento y su experiencia liderando equipos humanos. Gracias, Sonia, por estar, por decir sí a todas mis

propuestas y sobre todo por ser tan valiente para ser tú misma en este difícil mundo de los negocios. Gracias, Rafa, por todo, por abrirme las puertas de tu empresa y, sobre todo, por ir contracorriente cuando lo fácil hubiese sido no salirse del camino. Ojalá más profesionales en tu posición contribuyesen una décima parte de lo que tú lo haces a dar visibilidad a la importancia de la gestión del talento en las organizaciones.

Pasar de la teoría a la práctica solo es posible cuando te dan la oportunidad, y en mi caso esa oportunidad se la debo a Francis Guillén, CEO del Grupo Gaviota, la empresa familiar que fue mi escuela y donde terminé de enamorarme de esto que llamamos recursos humanos. Gracias a toda la familia Guillén por ser parte de mi historia y por brindarme algunos de los mejores recuerdos profesionales que tengo. Sobre todo, agradecer a José Enrique Corbí su dedicación, a Paco Guillén por su compañía en tantos viajes y en especial a ti, Ana Cristina. Aunque ya no estés aquí con nosotros siempre serás mi jefa, ojalá hubieses podido leer esta dedicatoria.

Pero, sin duda alguna, tengo que dar las gracias a Rubén Guillén Maroto, mi amigo, mi compañero de clase, de piso y de muchas aventuras. Sin ti mi camino profesional hubiese sido seguramente otro y hoy no sería la persona que soy. Gracias por apostar por mí, nunca te lo he agradecido lo suficiente.

A mis compañeros del Grupo Gaviota, más de dieciséis años juntos haciendo crecer y evolucionar un gran proyecto. En especial a Pedro Amat, por enseñarme lo que significa ser un *gentleman* en el mundo de los negocios. A Tomás Egido, el mejor ejemplo de integridad que conozco. A Paco Alcaraz, por su ejemplo de dedicación y compromiso. A Pepi Piñero, por su pasión por el trabajo. Y cómo no, a Jorge Rosique, por su amistad y lealtad, cuántas batallitas juntos, socio.

A Francisco Sánchez, gracias por dejarme aprender de ti, por poder acompañarte en tu crecimiento personal y profesional y por ser inspiración para pasar de CERO a CEO. Todavía nos quedan muchas aventuras juntos.

A Fabián Villena, por ser fuente de inspiración, por ser gasolinero de Actitud Positiva Inteligente y por tantas horas de buena conversación de esas que te hacen perder trenes. Soy muy afortunado de poder compartir contigo tantos proyectos.

Gracias a Sergio Ayala por demostrarme que se puede ser empresario haciéndolo de forma diferente; apostando por el talento, delegando para hacer crecer, con amor y humor. Eres mi familia, aunque no llevemos la misma sangre, te guste o no.

A Elisa Prone, mi becaria, mi jefa, mi socia..., pero sobre todo mi amiga. Sin ti nada de esto hubiese sido posible. Gracias por elegirme, por querer crecer profesionalmente a mi lado y por regalarme tu amistad. El Instituto Employer Branding nunca hubiese sido lo mismo sin ti. Por muchos años más recorriendo el camino juntos.

A mi media naranja en PYMEHR, mi socia Lara Carrasco. Te estaba esperando sin yo saberlo, y desde que te conocí doy gracias al universo todos los días. Primera lectora de este libro; tus *feedbacks* en formato *podcast* por WhatsApp fueron oro molido.

A Elena Arnaiz, por hacer de celestina con ESIC Editorial, sin tu ayuda quizá esto no hubiese sido posible. No hay en el mundo suficiente ensaladilla para agradecerte todo tu apoyo incondicional. Aquí debería ir un gif con un cerdito, pero no sería profesional.

A toda mi gente del mundo de los recursos humanos, en especial a mi grupo de Alicante, que son fuente de inspiración, de sabiduría y de apoyo mutuo. No puedo nombraros a todos, pero sabéis que os quiero. Sois mis ESPARTANOS, ¡ahú!

A todos los clientes que han hecho posible que la locura de emprender haya sido una de las mejores decisiones de mi vida. Desde 2017 agradeciendo cada año de aprendizaje y reto continuo. Gracias por vuestros testimonios y vuestras muestras de cariño, son gasolina para mí. La razón principal de seguir apostando por mi pasión; hacer crecer a las organizaciones a través de sus personas.

A mis amigos y amigas de la pandilla. A ellos poco tengo que decirles, ya lo saben. A ellas sí porque siempre se quejan de que no las saco lo suficiente en mis redes sociales. Pero en el fondo saben que son una pieza fundamental de mi vida. Con ellas nunca jamás se me podrá subir ningún éxito a la cabeza porque ya se encargan de ponerme los pies en la tierra.

Pero nada de esto hubiese sido posible sin mi familia. A mi madre, la mujer más valiente que he conocido nunca; si buscas *resiliencia* en el diccionario pone su nombre... gracias por transformar en hogar cualquier lugar. A mi hermana, por no querer conformarse y avanzar hasta

conseguir sus sueños, aunque sea lejos en una isla. A mi hermano, por *hackear* el sistema y ser un alma libre, ejemplo de que se pueden hacer las cosas de forma diferente en la vida y los negocios. Y a ti, papá, que necesitaría todo un libro para poder hacerte la dedicatoria como te mereces.

A mi otra familia, la política, la que un día me acogió como uno más. Gracias, Luis y Maru, por tantos años de cariño. A mi cuñada Paqui, a David y a mi sobrina Elena; siempre os he tenido muy cerca y ahora por suerte es literal.

Pero si de verdad tengo que dar las gracias a una persona, esa persona es mi mujer. Gracias, María Jesús, por tantos años a mi lado, por confiar más en mí que yo mismo, por todo el apoyo incondicional a mis proyectos, por tantas horas robadas al reloj, por estar en los buenos momentos, en los no tan buenos, por sostener esta familia cuando yo no he estado presente y sobre todo por regalarme lo más bonito que tengo en esta vida: Candela y Alba. No se puede estar más orgulloso.

Y a ti, que estás leyendo estas páginas, gracias de corazón. Porque sin ti todo este esfuerzo no hubiese tenido ningún sentido.

Gracias, gracias, gracias.

PRÓLOGO

Empecé a trabajar en el mundo de los recursos humanos en el año 2001. Y, aunque parezca que fue ayer, han pasado ya más de dos décadas.

En aquel momento ya se hablaba de empresas con alma y de la importancia del capital humano como uno de los grandes valores de una organización. Sin embargo, la realidad era bastante diferente. Las empresas podían permitirse no cuidar al talento porque no sentían que existiera una verdadera escasez de profesionales cualificados. Y quienes trabajábamos en recursos humanos y creíamos de verdad que otra forma de gestionar a las personas no solo era posible, sino necesaria, caminábamos un poco a ciegas.

No había mapas ni referencias claras. Leíamos, buscábamos, probábamos... intentando intuir hacia dónde ir. Y, muchas veces, eso implicaba enfrentarnos a resistencias internas y a largas conversaciones para convencer a la alta dirección de que cuidar a las personas no era un lujo, sino una necesidad.

En 2011, diez años después de mi primera experiencia profesional, la empresa en la que trabajaba como directora de personas obtuvo su primer certificado de Empresa Familiarmente Responsable. Detrás de ese reconocimiento había años de trabajo en políticas de teletrabajo, flexibilidad y conciliación cuando todavía sonaban a algo casi revolucionario.

Recuerdo que por aquella época algún *headhunter* llegó a decirme que mi perfil era «demasiado disruptivo» para ciertas empresas. Yo no lo entendía. En mi cabeza no cabía otra manera de gestionar personas ni de liderar recursos humanos que no fuera poniendo a las personas en

el centro de verdad y cuidando su experiencia desde el primer momento en que se interesan por trabajar con nosotros hasta el día en que, por la razón que fuera, se desvinculasen.

¿Cómo podía ser disruptivo cuidar a quienes, en realidad, son la empresa?

Siempre me ha gustado una expresión que se utiliza en aviación para hablar de las personas que viajan a bordo de un avión: se habla de almas, sin distinguir entre tripulación o pasajeros. Porque lo importante es que todas lleguen a su destino.

Me gusta pensar que las empresas también deberían hablar de almas, más allá de los organigramas, con el propósito de que todas estén lo mejor cuidadas posible. Solo así una organización puede crecer, ser más rentable y sostenible en el tiempo, en todas las acepciones de la palabra sostenibilidad.

Hoy vivimos un contexto de auténtica guerra por el talento. Se habla de la tinderización de las relaciones laborales porque las personas candidatas descartan a las empresas como posibles empleadores con la misma facilidad con la que se descarta a alguien en una aplicación para buscar pareja.

¿Cómo no centrarnos entonces en cuidar nuestro atractivo como empleadores para que nos elijan conscientemente? Y no se trata solo de tener una fachada bonita, sino de que, cuando empiecen a conocernos, se enamoren un poco más cada día y nos sigan eligiendo en cada etapa de su vida profesional.

Porque una relación laboral —si olvidamos el apellido laboral— es, ante todo, una relación. Y, como tal, debe cuidarse de manera constante, basándose en la confianza, el respeto y la comunicación.

En las páginas de este libro que estás a punto de comenzar encontrarás esa hoja de ruta que a quienes empezamos en esta profesión hace décadas nos habría encantado tener: un manual claro y práctico sobre cómo atraer, enamorar y cuidar al talento; sobre cómo comunicar la marca empleadora; y sobre la importancia de ser conscientes de cada acción y del contexto en el que la ejecutamos.

Vivimos una época en la que cada vez más profesionales que se desvinculan regresan a la empresa pasado un tiempo. Dejar las puertas abiertas para que las personas que aportan valor y hacen crecer la organización quieran volver se ha vuelto más imprescindible que nunca.

La inteligencia artificial debe ayudarnos en este camino: facilitarnos el trabajo, liberarnos de tareas que no aportan valor y permitirnos centrarnos en lo verdaderamente importante. La búsqueda del santo grial —la clave del éxito— está en las páginas que vas a leer.

Hace más de veinte años era difícil imaginar procesos de selección abiertos durante meses sin encontrar candidatos adecuados. Como se explica en este libro, la tecnología, los productos y los modelos de negocio se pueden copiar; el talento humano, no.

Tampoco se concebía entonces que el compromiso no consistiera en dedicar interminables horas de trabajo sin cuestionar nada. Hoy hablamos de microjubilaciones, de crisis de compromiso y de relaciones laborales que se asemejan cada vez más a una aplicación de citas, donde la persona decide con qué empresa quiere —o no— vincularse.

Ser una empresa atractiva para el talento ya no es una opción, sino una necesidad estratégica. Convertirse en una empresa magnética debería ser la aspiración de cualquier organización: atraer y fidelizar al talento adecuado y facilitar, cuando sea necesario, la desvinculación de aquel que no encaja o no es idóneo para la compañía.

«El talento no se compra ni se fuerza: se atrae y se enamora».

Hoy el mundo del trabajo ha cambiado de forma irreversible. Ya no basta con ofrecer un salario competitivo. El talento que marca la diferencia busca algo más profundo: propósito, coherencia, crecimiento, seguridad psicológica y una experiencia profesional que merezca la pena ser vivida.

Este libro no va de recursos humanos en el sentido clásico. Va de negocio, de liderazgo y de futuro. Va de entender que la batalla por el talento no se gana con fuegos artificiales ni con discursos vacíos, sino con cultura, autenticidad y estrategia. Va de asumir que, hoy, son las personas quienes seleccionan a las empresas.

A lo largo de estas páginas descubrirás por qué algunas organizaciones se convierten en imanes naturales para el talento mientras otras lo repelen sin saberlo. Comprenderás que la reputación como empleador se construye cada día: en cada decisión, en cada conversación, en cada incoherencia y en cada acto de liderazgo. Y, sobre todo, aprenderás que atraer talento sin saber fidelizarlo es tan inútil como intentar llenar un barco que hace aguas.

Empresas magnéticas es una invitación —y también un desafío— a mirar hacia dentro antes de mirar al mercado. A dejar de maquillar fachadas y empezar a trabajar el ADN empresarial. A entender que no se trata de ser la mejor empresa para todo el mundo, sino la empresa idónea para las personas adecuadas.

Si eres directivo, emprendedor, profesional de recursos humanos o simplemente alguien que cree que las empresas pueden —y deben— ser mejores lugares para trabajar, este libro te proporcionará un marco claro para iniciar esa transformación.

Porque el talento no se retiene por contrato, al igual que no se puede retener a una pareja. No se fideliza por obligación ni por salario. El talento, cuando encuentra su lugar, se queda.

Sonia Rodríguez Muriel

Directora de RR. HH. del Grupo Lactalis para España y Portugal

PARTE I

INTRODUCCIÓN

1 UNA EMPRESA SIN PERSONAS ES UN EDIFICIO

«En la ecuación de la rentabilidad, la variable multiplicadora siempre son las personas».

Jordi Alemany

No es la tecnología, ni la inteligencia artificial, ni los recursos financieros los que hacen que una organización destaque sobre el resto en un mercado saturado de oferta debido a la globalización y a Internet. La única ventaja competitiva que tienen hoy en día las empresas son las personas.

Seguro que ya estás pensando que se me ve mucho el plumero, que es deformación profesional, pero me gustaría explicarte mi lógica de pensamiento. La tecnología, la inteligencia artificial, el Internet de las cosas, la robótica, el multiverso, las criptomonedas, ChatGPT..., todo aquello que hoy parece ciencia ficción y que está revolucionando nuestra realidad laboral lo han creado personas.

No dudes que tu competencia puede copiar tu modelo de negocio, puede adquirir la misma tecnología que tienes en tu empresa, puede trabajar con los mismos proveedores que tú y expandirse a los mismos mercados en los que tu organización opera, ya que hoy en día no hay prácticamente barreras de entrada en casi ningún negocio si hay inversores detrás que inyecten el suficiente capital para hacerlo.

Entonces ¿cómo una organización puede diferenciarse del resto? Teniendo algo que todavía no puede copiarse, que no puede clonarse, que no puede replicarse y que por este motivo es tan valioso cuando se encuentra: *el talento humano*. Las personas con talento se cotizan y

se demandan en un mercado laboral complejo, en el que la oferta y la demanda están muy descompensadas claramente a favor de los profesionales que tienen las competencias requeridas por nuestras organizaciones.

Las personas son las que crean los planes estratégicos, las que crean las innovaciones en los productos, servicios o modelos de negocios. Las que hacen procesos y procedimientos sólidos que dan estructura a las organizaciones, las que retan lo establecido y sacan a empresas dormidas en su zona de confort transformándolas en empresas ágiles, disruptivas y con un propósito de transformación masivo, más allá del evidente ganar dinero.

Lo siento, pero el límite de tu empresa está en el talento que habita en tu organización y evidentemente esto también te incluye a ti. Da igual el puesto que se ocupe en el organigrama, todas las personas que forman parte de una empresa son eslabones de una maquinaria que tiene que funcionar a la perfección. Una maquinaria que debe tener todas las piezas necesarias, ubicadas en su lugar correcto, perfectamente engrasadas y lubricadas para evitar fricciones, desgastes, roturas... y conectadas entre sí para que cuando se ejerza la presión necesaria para cumplir su función, todo vaya como la seda.

Es por eso por lo que si no tienes las piezas que necesita tu empresa, o no están en el lugar correcto, o no están bien lubricadas o ensambladas y la fricción de la presión hace que vayas perdiendo piezas por el camino... ¿cuánto tiempo vas a conseguir que siga funcionando antes de que se pare, se rompa o explote?

Sé que hay que producir, sé que hay que trabajar, sé que es una utopía poder pararlo todo y empezar a construir la máquina desde cero..., pero sí se pueden ir haciendo pequeños ajustes que consigan que poco a poco la maquinaria funcione mejor; incorporando piezas que faltan, cambiando piezas de sitio, ajustando piezas sueltas, incorporando y reconectando cables y, por su puesto, sin dejar de lubricar y engrasar todo el mecanismo.

1.1 LA NECESIDAD DE ATRAER Y FIDELIZAR AL TALENTO

Las empresas están formadas de personas que tienen que trabajar por un propósito, estructuradas con base en un modelo de negocio,

en un entorno profesional en el que puedan desarrollarse desplegando todo su potencial para crear productos, servicios, procesos y procedimientos que den los resultados esperados de forma sostenible en el tiempo.

Por lo tanto, la materia prima principal de cualquier empresa son las personas y su talento. Entendiendo talento como el resultado de «la multiplicación de las competencias por el compromiso y la contribución», según David Ulrich (2019). Uno de los grandes gurús de la dirección de personas y profesor de la Universidad de Michigan Ross School of Business, según refleja Roberto Luna Arocas (2018) en su libro *Gestión del talento*. Una fórmula que Juan Carlos Cubeiro, uno de los principales expertos en esta materia en habla hispana, complementa añadiendo «en el contexto adecuado» (cultura corporativa, clima laboral o ambiente de trabajo, compensación y grado de cooperación):

Talento = competencias × compromiso × contribución × contexto adecuado...

Y ese talento, como si de cualquier otra materia prima se tratase, necesitamos encontrarlo e incorporarlo a nuestras organizaciones, sabiendo que las buenas materias primas son escasas, están muy demandadas y tienen precios al alza.

Este libro se empezó a gestar en los inicios del año 2022 en el que justo se estaba produciendo una crisis mundial de desabastecimiento de materias primas llamadas críticas: escandio, lantano, praseodimio, neodimio, litio, tungsteno, magnesio, cobalto... elementos necesarios para fabricar microchips o motores eléctricos cuyo suministro se había visto agravado por el trastorno en el comercio mundial debido en gran parte por la pandemia de la COVID-19 y después inevitablemente por el conflicto armado entre Rusia y Ucrania.

Las personas con talento, al igual que en el ejemplo anterior, son materias primas escasas en un mercado laboral competido, con una alta demanda de determinadas profesiones y conocimientos que son escasos, por las que la mayoría de las empresas están pujando, haciendo que se *inflacionen* los salarios.

Si hemos dicho que las personas con talento están altamente demandadas necesitamos tener una estrategia para poder atraerlas y fide-

lizarlas a tu organización. Sabiendo que compites en un océano rojo, en el que seguramente hay otros jugadores con más recursos, con más posicionamiento y con un cebo más apetecible que el tuyo.

Pero no tires la toalla en esta pelea por el talento; lejos de desmotivarte este libro lo que pretende es todo lo contrario. Así que sigue leyendo y explorando esta nueva realidad empresarial y laboral en la que todas las empresas del mundo, sí, del mundo, están inmersas.

1.2 MULTINACIONALES, GRANDES EMPRESAS, PYMES Y OTRAS ESPECIES

Si desarrollas tu trabajo en una pyme pensarás que todo lo que te estoy contando no te aplica, que esto es para las grandes, que esto no va contigo. Y si por el contrario eres una gran empresa puedes caer en la trampa de pensar que esto ya lo tienes dominado. Atraer y fidelizar talento es un trabajo que cualquier empresa tiene que poner en el centro de su negocio.

Yo tengo la suerte de poder trabajar mentorizando a un espectro de clientes muy diverso, que va desde micropymes a grandes multinacionales con miles de trabajadores, lo que me permite tener una visión muy completa de las necesidades de ambos mundos. Y permíteme que te diga que en el fondo son la mismas: encontrar a las personas adecuadas para sus organizaciones e intentar que se queden por el tiempo planificado para cumplir así con los objetivos fijados. Normalmente la única diferencia es el presupuesto que puedan tener para invertir. Sabemos que cuanto más azúcar más dulce..., pero como irás comprobando a largo de este libro, la potencia sin control no sirve de nada.

Así que no es únicamente cuestión de presupuesto, es cuestión de realizar una labor de reflexión, casi de introspección, y de alinear toda la organización en torno al propósito por el cual se creó, que ya hemos dicho que no es únicamente el dinero, como veremos en próximos capítulos.

El tamaño no importa... ¿o sí?

Las grandes empresas y las multinacionales son animales pesados, animales con un tamaño tan grande que pueden aplastar cualquier cosa que se encuentren en su camino. Pero también son animales

lentos a los que les cuesta mucho cambiar de forma rápida su dirección, pudiendo llegar a tener graves accidentes si encuentran obstáculos en su camino, provocándoles graves lesiones o en el peor de los casos la muerte. ¿Cuánta gente conoces hoy que lleve un *smartphone* Nokia?

Por el contrario, las pequeñas y medianas empresas y las *startups* son animales mucho más pequeños, pero mucho más rápidos, más ágiles y con una capacidad de improvisación más alta. Pueden tomar decisiones aceleradas y cambiar de rumbo más fácilmente sorteando las piedras del camino. Pero a diferencia de las grandes especies, las pequeñas están muy expuestas a las inclemencias del tiempo, a los cambios medioambientales, pudiendo sucumbir rápidamente a la escasez de recursos y a la falta de alimento que permita su supervivencia.

¿Darwin o Lamarck?

Da igual si tú eres más de Darwin o de Lamarck, si piensas que la evolución de las especies y su supervivencia depende de la herencia de características adquiridas a través del uso o desuso de órganos o por la selección natural de variaciones aleatorias en los individuos, favoreciendo la adaptación al medio..., lo que realmente importa es qué genética tienes y cómo esta genética te ayuda a sobrellevar los cambios que se producen en el entorno. Sabiendo que el cambio es la única constante de nuestras vidas.

Por lo tanto, ya no es solo cuestión de tamaño, es cuestión de genes. De qué está hecha tu empresa, cuál es su ADN y cómo esa carga genética se transmite de generación en generación proveyéndola de los cambios evolutivos necesarios para la supervivencia. Según el Instituto Nacional de Estadística español (INE), una de cada cuatro empresas que se constituye en España no llega a sobrevivir al tercer año de vida, es decir, el 25% de las empresas mueren antes de cumplir cuatro años. ¿Qué es entonces lo que hace que una empresa pueda perdurar en el tiempo y otras no? Su genética.

1.3 TU EMPRESA HUELE MAL

Siempre que puedo intento visitar las empresas que quieren contratar mis servicios antes de tomar la decisión de colaborar con ellas. Me

gusta ir a las organizaciones y respirar su ambiente, ver las instalaciones, ver cómo se desenvuelven en su día a día, cómo me saludan, cómo se comportan en su rutina, etc. Esto me añade información adicional al *breafing* que después me harán las personas responsables de mi visita, normalmente la alta dirección o la dirección de Recursos Humanos o ambos.

Como veremos a lo largo del libro, una cosa es nuestra imagen, nuestra fachada y otra bien distinta es nuestro interior, nuestros genes. Hacer arreglos de chapa y pintura en nuestra maquinaria siempre está bien, pero lo importante es el interior, las piezas, los engranajes, etc.

Recuerdo como si fuese ayer el día que un colega de recursos humanos me invitó a visitar las nuevas oficinas de la empresa para la que trabajaba en ese momento. Al ser una gran empresa tenían recursos para hacer unas instalaciones de esas que quitan el hipo, de esas que llamamos «tipo Google». Al estar inmersos en un proceso de crecimiento y de cambio cultural, *googlearon* las oficinas tirando la mayoría de los tabiques, con espacios diáfanos tipo praderas, con puestos colaborativos, con colores irreverentes para el modelo de negocio que tenían y con mucho cristal tanto en las salas de reuniones como en los pocos despachos que quedaban. De verdad que eran una pasada, pocas empresas que yo conocía tenían ese nivel en mi zona.

Pero había algo desde el inicio de la visita que no me dejaba disfrutar al cien por cien la experiencia y no sabía lo que era hasta que me di cuenta... era el olor a tabaco que había en el ambiente. Empecé a buscar razones lógicas por las cuales en esas instalaciones pensadas hasta el más mínimo detalle podía haber olor a tabaco; me decía que habría algún problema en los conductos de ventilación y que las salas habilitadas para fumadores no funcionaban bien (son salas como las que hay en algunos aeropuertos destinadas a fumadores con una ventilación forzada de gran potencia que elimina el humo y los olores), pero no podía ser, acababan de invertir varios millones de euros en la reforma.

Podría ser que el humo se colase de alguna de las oficinas de empresas vecinas, pero habían cuidado hasta el más mínimo detalle en el aislamiento, así que no comprendía lo que ocurría... hasta que lo vi. Fue en el momento en el que mi compañero que estaba hacién-

dome el tour me dijo: «Aquí está uno de los pocos despachos que tenemos, el despacho de dirección». Un despacho enorme, un gran cubo transparente en medio de las oficinas en las que el CEO de la compañía estaba fumando tranquilamente mientras despachaba sus asuntos de dirección general.

Mis ojos no podían dar crédito, mi mente estaba a punto de cortocircular al comprobar que el olor a tabaco que estaba percibiendo desde que había comenzado mi visita en esta empresa procedía del despacho de dirección. No puede evitarlo, pero me dije para mis adentros ¡qué manera más tonta de tirar a la basura tanto dinero!

Yo soy de los profesionales que opinan que un cambio físico muchas veces ayuda a que los cambios internos se produzcan más fácilmente. Pero intentar cambiar solo lo físico, lo estético, sin hacer ningún cambio en nuestro interior es simplemente maquillaje. No caigas en la trampa de querer aparentar lo que no eres, las personas de tu organización no están escuchando lo que dices, están ocupadas viendo lo que haces... así se forja la cultura de una empresa, con los actos, no con las palabras.

¿Cuál es tu cultura? ¿Cuál es tu genética?

Cada empresa tiene un ADN distinto, cada organización tiene unos genes que la hacen diferente al resto y esto conforma su cultura. Pero hemos dicho que las empresas son personas que trabajan por un propósito común, y las personas pueden entrar y salir de las organizaciones creando mutaciones en los genes de las organizaciones tanto para bien como para mal.

En las empresas más pequeñas la cultura suele estar muy marcada por la dirección general, que en la mayoría de los casos también ostentan el cargo de propiedad. El estilo de liderazgo que tenga esta persona crea un marcado acento que está patente en todos los estamentos de la empresa.

Por el contrario, en las empresas más grandes la cultura está más diseñada en función del modelo de negocio y no depende tanto de una persona, sino que se despliega por los mecanismos jerárquicos y matriciales que tiene instaurados.

Sea cual sea tu caso, tienes que saber que hay personas que tienen tanta influencia que pueden hacer mutaciones en el ADN de las em-

presas. Como si fuesen caballos de troya genéticos, pueden provocar cambios en lo más profundo de nuestras organizaciones... son catalizadores de la transformación. Este es el motivo que hace que una empresa pueda modificar su cultura (a pesar de estar muy consolidada), sabiendo que no ocurrirá de la noche a la mañana, sino que será un proceso que según los expertos en la materia suele durar entre tres y cinco años.

La lectura que tenemos que hacer de las reflexiones anteriores es que sí que podemos modificar la cultura de las organizaciones produciendo mutaciones en nuestra genética a través de los catalizadores correctos. Sabiendo que si estos catalizadores tienen el rango suficiente para la toma de decisiones organizativas todavía será más fácil la transformación.

Antes de lanzarme al emprendimiento y tener mi propio proyecto estuve muchos años en el mundo corporativo. Durante dieciséis años tuve la suerte de hacer carrera en una gran empresa industrial B2B del sector de la protección solar. En ese proyecto con una cultura muy consolidada por el fundador y la segunda generación (a pesar de estar participados por una multinacional francesa) pude comprobar cómo determinadas personas que se incorporaban al negocio hacían mutaciones en su ADN, en muchos casos para bien y en otros, por suerte más escasos, para mal. El impacto en la cultura venía determinado por la combinación entre el liderazgo natural que la persona poseía y el rango organizativo que se le atribuía.

Como dicen en la película de *Spiderman*, «un gran poder conlleva una gran responsabilidad», así que en función del uso del poder se mutaba en una dirección u otra, con consecuencias diferentes para cada caso. Como veremos en el próximo capítulo, vivimos en un entorno cambiante y las mutaciones serán las que nos hagan sobrevivir... siempre que estén genuinamente alineadas con el propósito de la empresa. La adaptación y, sobre todo, la anticipación al entorno será lo que haga que las empresas duren en el tiempo.

La cultura de tu empresa se huele. Y al igual que yo la huelo también la huelo el talento que está en el mercado laboral esperando encontrar su nuevo proyecto. De ti depende trabajar para que se convierta en un perfume embriagador o que solo sea humo. Mi invitación es que te conviertas en el mutante que catalice el cam-

bio genético en la cultura organizacional de tu empresa, no es fácil, pero el esfuerzo trae consigo grandes recompensas como veremos en próximos capítulos.

1.4 RADIOGRAFÍA DE LA EMPRESA MAGNÉTICA

Una empresa magnética es una organización que se convierte en un imán para el talento; lo atrae y lo repele... Son empresas que atraen y fidelizan el talento adecuado para sus organizaciones (fíjate que he dicho adecuado y no el mejor) y repelen el talento inadecuado para sus empresas, a ser posible en la fase más temprana del proceso de selección..., que comienza mucho antes de que publiquemos una oferta de empleo.

Las empresas que no trabajan por crear ese magnetismo sufrirán mucho en un entorno profesional que, como veremos en los próximos capítulos, se ha complicado mucho. Poco queda ya de ese pasado en el que las empresas tenían todo el poder de decisión en los procesos de selección, y donde los candidatos tenían que aceptar «pulpo como animal de compañía» porque había decenas o cientos de personas deseando ocupar ese lugar.

Hoy en día, vivimos en un mundo diferente, en una sociedad transformada, con unos humanos evolucionados en la forma en la que entienden el trabajo, las relaciones profesionales y los planes de carrera. Personas que trabajan para vivir y no viven para trabajar. Un contexto totalmente diferente al que se vivió cuando se crearon los principales fundamentos laborales con los que nos hemos estado rigiendo hasta ahora... Pero no adelantemos acontecimientos, que esto lo hablaremos en el siguiente capítulo.

Pero sí es necesario tener esto en mente para poder entender por qué las organizaciones del siglo XXI no pueden operar con viejos paradigmas del siglo XX. Y ese es el motivo por el que las empresas que no se conviertan en magnéticas perderán la batalla por el talento que hoy en día se está librando, le pese a quien le pese.

Dicho esto, qué es lo que hace que una empresa sea magnética, qué hace que se vuelva un imán para el talento... Qué ingredientes, qué atributos, qué características tiene que no tienen las demás y por eso marca la diferencia. Después de más de veinte años de experiencia profesional, las he destilado en diez.

1.5 DECÁLOGO DE LAS EMPRESAS MAGNÉTICAS

1. Tienen un **PROPÓSITO**

Tienen un propósito que va más allá del simple ganar dinero. Tienen un para qué. Entienden sus empresas como un vehículo para llegar a su destino, que es cumplir su propósito.

Sé que esto suena a hierbas, casi esotérico, pero en realidad es lo que hace que de verdad todo tenga sentido. Si tú no cuentas cuál es tu para qué, la gente simplemente entenderá que lo haces para ganar dinero. Y entonces jugarán al mismo juego; trabajaremos simplemente para ganar dinero... Y ese juego es de suma cero.

Sin embargo, si el para qué de tu empresa resuena con los profesionales que necesitas, será mucho más fácil atraerlos y, por supuesto, fidelizarlos. Porque ya no será únicamente una transacción económica, será algo más. Y sí, la gente que tú contratas es adulta, y por supuesto sabe que tu organización tiene que ganar dinero porque si no gana dinero el vehículo no se mueve y nadie llegará a ningún destino.

2. Generan entornos de **SEGURIDAD PSICOLÓGICA**

Son empresas que promueven entornos de seguridad integral, en los que las personas no tienen que estar calculando constantemente los riesgos interpersonales que pueden tener de la sistemática organizativa, como dice Amy Edmondson (2024) en su libro *La organización sin miedo*. La seguridad psicológica es la creencia de que el entorno laboral es seguro para asumir riesgos interpersonales. El concepto se refiere a la experiencia de sentirse capaz de expresar ideas, preguntas o preocupaciones relevantes. La seguridad psicológica está presente cuando los compañeros confían, se respetan mutuamente y se sienten capaces, incluso obligados, a ser sinceros.

Pero ¿por qué es importante crear empresas sin miedo? Porque el miedo paraliza, el miedo limita la innovación, la creatividad, el alzar la voz cuando algo no va bien, el proponer ideas de mejora, el evitar que se produzcan errores, el cuestionar si lo que se hace es la mejor forma de hacerlo o estamos pagando un alto coste de oportunidad.

Tú al igual que yo sabemos que vivimos en un mundo en el que la única constante es el cambio, que las innovaciones tecnológicas van

a una velocidad que difícilmente podemos digerir, y que actualizarse, reinventarse y evolucionar es la única opción para no retroceder. ¿Pero sabes una cosa?, lo único que no ha cambiado prácticamente nada son las necesidades humanas. La necesidad de seguridad, que está en la base de la pirámide de Maslow, sigue siendo tan importante o más que nunca.

Trabajar por que la seguridad física se garantice ya fue un gran paso, trabajar por esa seguridad interpersonal puede traer a las empresas un gran avance en su desarrollo, lo que impactará positivamente en sus resultados de negocio. Que aquí somos *hierbas*, pero hablamos de iniciativas que tienen que impactar en la cuenta de resultados de las empresas. Y trabajar por crear verdaderas culturas de seguridad psicológica impacta igual o más que otros temas de ventas, marketing o producción.

3. Atienden a las NECESIDADES INDIVIDUALES

Es de sentido común «trata a los demás como...». Si has completado la frase con un «como te gustaría que te trataran a ti», eres de las personas que contribuyeron a que se inventase el *ticket* regalo. Para que podamos cambiar todos esos regalos que nos hace la gente sin pensar en nuestros gustos y sí en los suyos.

Las empresas magnéticas son empresas que atienden a las necesidades individuales de sus equipos, que de verdad escuchan y ponen el foco en aquellos aspectos que valoran y necesitan sus personas. Son empresas que tratan a los demás como les gustaría que les trataran, independientemente de los gustos personales que tengan quienes deben ejercer ese liderazgo.

Estamos en un entorno profesional en el que deberíamos trabajar políticas de recursos humanos de uno a uno. Y sí, esto es mucho más complicado que antes, y dependiendo del tamaño de la empresa puede que se complique un poco más (nada que la tecnología no pueda solucionar, por cierto), pero eso sería a lo que toda organización debería aspirar.

4. Ponen el foco en la COMUNICACIÓN

Tanto en la comunicación interna como en la comunicación externa. A partir de hora leerás en varias ocasiones esta frase: «Tenemos que

ser buenas empresas para trabajar, pero también parecerlo..., serlo y parecerlo». Así que hay que comunicar internamente quiénes somos, qué hacemos, cómo lo hacemos y en especial para qué lo hacemos. Tenemos que saber poner en valor nuestro valor como organización, empezando por nuestra gente. Todo nace de dentro hacia afuera. Así que la comunicación interna soluciona el 85% de los problemas de casi cualquier negocio (no tengo los datos validados científicamente, pero por mi experiencia me equivoco poco).

Dicho esto, también tenemos que activar nuestra marca empleadora hacia fuera, contando lo que ya hemos validado internamente al mercado de talento. Para que nos conozcan y nos reconozcan como una gran empresa en la que trabajar. Que no se te olvide que hoy en día el más conocido gana al mejor (seguro que esto también lo repito a lo largo del libro).

5. Retribuyen el DESEMPEÑO

Las empresas magnéticas retribuyen el desempeño no el presencialismo. Tienen una cultura de meritocracia e implementados sistemas de compensación y retribución acordes a las necesidades de los proyectos, de los retos y del negocio. La política retributiva de una empresa es estratégica y uno de los factores de atracción y compromiso que es más valorado por el talento.

Tener políticas de compensación modernas, adaptadas a las nuevas realidades del entorno laboral y de los nuevos modelos de trabajo: remoto, *smartworking*, nómada digital, híbrido... nos obliga a cambiar el paradigma de medir resultados y no tanto el proceso; a fijar objetivos, a definir las metas y a dejar libertad de actuación (en función de los parámetros de nuestras competencias y valores) para que cada profesional alcance el resultado esperado.

En España hay un refrán que dice: «El ojo del amo engorda al caballo». Igual en tu país no existe este dicho, pero hay alguno que signifique algo parecido. Que no es otra cosa que la creencia de pensar que por estar vigilando constantemente a tus equipos producirán más. Hoy en día, el talento solicita dirección y autonomía... Si no se lo das..., pues, ya sabes, poco tendrás que hacer para atraerlos y fidelizarlos.

6. *Hacen CRECER A LAS PERSONAS*

Pocas cosas pueden parecer más atractivas para un candidato que incorporarse a una organización que lo hará crecer profesionalmente, que hará que cuando deje la empresa (que seguro que la dejará), lo hará siendo mejor profesional.

Pero la cuestión no es solo que el talento se desarrolle en nuestra empresa, también es que vierta el talento que ya traía y el que desarrolla en nuestra organización. Es un dar y recibir, y si no hacemos bien esta combinación de factores, sentiremos que la organización da más de lo que recibe y complicará los planes formativos y de desarrollo.

Dar, recibir y desarrollar a otros para dejar un legado y hacer que las empresas aprendan y se desarrollen con cada persona que pasa por la organización. Esa es la clave, que la empresa haga crecer a sus equipos y sus equipos a la empresa, dejando conocimiento, competencias y liderazgo, aunque las personas se marchen a otros proyectos... Esto es lo que yo entiendo como empresas-universidad. En el Capítulo 6 de este libro entraremos en más detalles de este concepto.

7. *Saben la diferencia entre LIDERAZGO vs. MANAGEMENT*

Parece obvia la diferencia entre liderar y gestionar, pero sinceramente a mí no me parece que esté tan claro. O por lo menos no es lo que yo me encuentro en las empresas con las que trabajo.

Lideramos personas y gestionamos tareas, objetivos, métricas, etc. Por un lado, hablamos de eficacia, de eficiencia, de productividad, y por otro lado hablamos de inspiración, motivación, influencia, de persuasión, de dirección...

Pocas personas tienen funciones puras de liderazgo o puras de gestión; en la mayoría de los casos que yo me encuentro en mi día a día como consultor de empresas somos mitad líderes, mitad gestores. Y en las empresas magnéticas se fomenta ese liderazgo para que nuestros *managers* no se escoren únicamente a la parte de la gestión, olvidándose de su función de liderazgo. Ya sabes: liderar personas, gestionar tareas, esa es la clave.

8. Cuidan la EXPERIENCIA RELACIONAL

De todas las personas que en algún momento entran en contacto con la marca. Desde que son unos bebés en el conocimiento de nuestra organización, pasan por todo el ciclo de vida de un empleado hasta que salen de la empresa.

Las empresas magnéticas cuidan con sumo detalle todos estos puntos de contacto, trabajando para que haya la menor fricción posible y evitemos los típicos puntos de dolor que tanto mal hacen a nuestra marca empleadora. No te preocupes por alguno de los términos que estamos avanzando en estas líneas, todo irá cobrando sentido conforme vayas avanzando en la lectura de este libro.

9. Trabajan por su CULTURA

La cultura es ese aspecto etéreo de las organizaciones. Todas tienen una cultura, lo sepan, les guste o la quieran esconder. La cultura no se dice, la cultura se trabaja y se vive. Por eso es tan importante que trabajemos nuestra cultura como si de un jardín se tratase. Las empresas magnéticas lo saben y ponen el foco, esfuerzo y presupuesto para que así sea.

Hablaremos de forma directa e indirecta de cultura a lo largo de este libro. De su impacto en la atracción, en la fidelización, en el fomento del desarrollo, del liderazgo... será la base de donde todo partirá y hacia donde todo tiene que llegar. No es un libro específico de cultura (tampoco es necesario), pero sí es un factor determinante para saber si tu organización llegará algún día a ser magnética. Y, sí, la cultura será una de las palancas principales sobre la que tendrás que incidir.

10. Tienen una estrategia de EMPLOYER BRANDING.

El lema del Instituto Employer Branding es: «Poner fruta en la oficina está bien, pero eso no es hacer *employer branding*». Eso simplemente es una acción que puede sumar, restar o multiplicar a tu marca empleadora según el *target* de personas que exista y el tipo de organización que se sea.

La clave aquí está en la palabra *estrategia*, esa es la diferencia. Hacer políticas de recursos humanos del siglo XXI para retos del siglo XXI. Alineadas con las necesidades del negocio, de forma consciente y con

un enfoque estratégico claro, que huya del cortoplacismo y ponga las luces largas para traer el futuro al presente.

Sé que he dicho mucho, pero he aclarado poco sobre el concepto principal de este libro que es el *employer branding* (marca empleadora en castellano). Pero esto es simplemente el aperitivo, ya que hay un capítulo completo que aborda este tema y antes quiero que entiendas el entorno, el contexto en el que se juega la partida de las empresas magnéticas.

Como has podido comprobar, un decálogo plagado de mucho sentido común que por desgracia no es el más común de los sentidos. Que por su lógica aplastante y por su simplicidad parece obvio y por eso se obvia en las empresas. En este libro no quiero hablarte de ciencia ficción, quiero hablarte de una realidad que demuestra que ser una empresa magnética no es una cuestión únicamente de presupuesto, sino más bien de voluntad, conciencia, estrategia y acción.

Sigue leyendo.