



Alfonso Jiménez
Socio Director
PeopleMatters

Employer Branding

La gestión de las marcas para atraer y retener el talento

—Con este título acabamos de publicar la primera obra en español -salvo el título- sobre una materia que empezó a construirse en los Estados Unidos en la década de los 80 y que llega a nuestro país en la actual década (ver lecturas recomendadas al final de la Revista).

Las corporaciones norteamericanas pensaron que la economía se movía hacia el sector de los servicios y el conocimiento y que, por tanto, la competitividad se jugaba en la calidad de las personas con que contaban. Lo que más tarde se denominó el talento, o conjunto de cualidades que una persona posee y que pone al servicio del proyecto empresarial para crear valor a través de sus ideas y sus actuaciones.

El talento es escaso. El talento diferencial es un recurso escaso porque para que aflore no sólo es necesario tener un conjunto de cualidades de partida, sino que además hay que trabajarlas para que cristalicen. Es necesario el esfuerzo y la perseverancia para lograr que el “talento bruto” se convierta en “talento útil”. Y en la sociedad no abundan valores de esfuerzo.

Si el talento es escaso, por las leyes del mercado el talento es caro salvo que se identifique en bruto -y no tenga todavía valor de mercado-, siendo necesaria una apuesta por la empresa de inversión para convertir “talento bruto” en “talento útil”, sabiendo que tras ese proceso ese talento tendrá valor de mercado.

En este contexto algunas compañías pensaron que era importante tener capacidad de atracción, y más capacidad de retención del “talento” -“bruto”, si apostamos por el desarrollo propio o “útil”, si apostamos por la captación de los mejores contrastados-.

Para ello aplicaron principios del marketing a la gestión de personas y se fue dando forma al concepto de Employer Branding, mediante el cual las compañías tratan de trasladar a su marcas un conjunto de atributos para hacerlas atractivas en el mercado laboral y atraer y retener a ese talento que les tiene que hacer diferentes y competitivos.

En España los primeros pasos en la implantación del concepto se hacen en torno a los inicios de esta década cuando un imparable incremento de demanda y una reducción de oferta nativa se combinaron de manera drástica en el mercado. Las iniciativas de Employer Branding en nuestro caso no estaban dirigidas necesariamente a la captación de talento, sino simplemente a la captación de personas en un mercado que no disponía de trabajadores mínimamente cualificados para dar respuesta a los sectores en auge. La atracción y retención de trabajadores de perfil bajo, especialmente en puestos de servicio y contacto con el cliente, fue el motor de las aplicaciones del concepto en España. No se trataba de buscar “talento diferencial” y mucho menos “talento

bruto” que luego pulir, sino simplemente atraer y retener trabajadores en sectores de alta intensidad de mano de obra para poder dar una respuesta al brutal crecimiento de la demanda.

En estos momentos, la demanda se ha caído y es necesario un replanteamiento de las razones por las que implantar las técnicas de Employer Branding. Es necesario volver al origen del concepto y pensar en aquellos colectivos que, realmente, nos pueden hacer diferentes y competitivos. En este sentido, esta primera obra en español sobre el concepto, puede ayudar a conocer cómo está siendo percibida nuestra marca como empleador en el mercado, cómo elaborar una potente propuesta de valor al empleado, o qué acciones hay que emprender para influir nuestra imagen de marca como empleador.

Algunos hablan de que en una economía más competitiva el valor de los intangibles es clave para el éxito -especialmente después de ver qué está pasando con el valor de los activos supuestamente tangibles-; entre ellos el valor de la marca y el talento de las personas que configuran los proyectos empresariales son las auténticas ventajas competitivas. Este concepto está precisamente a caballo entre ambos, por lo que no me cabe ninguna duda de que a su aplicación se le tendrá que dedicar ideas y recursos en los próximos años.

El talento diferencial es un recurso escaso porque para que aflore no sólo es necesario tener un conjunto de cualidades de partida, sino que además hay que trabajarlas para que cristalicen