



Un debate permanente en el mundo de la comunicación es si ésta debe “enriquecer” la realidad, la debe trasladar tal cual es o simplemente no existir y que la realidad llegue a todos “virgen”.

Pues bien, ese mismo debate podríamos plantearlo en el mundo de la imagen que trasladamos de marca como empleador. En todos los modelos y prácticas serias de employer branding hay dos grandes áreas de trabajo para gestionar la imagen de marca como empleador. Una parte interna que pretende antes de nada ser un buen empleador y conseguir que tus empleados avalen dicha imagen convirtiéndose en embajadores de marca y una segunda área que tiene que ver con los esfuerzos a realizar para trasladar al mercado la imagen que queremos tratando de obtener la reputación que deseamos y estar entre las mejores opciones de empleo en nuestro mercado de referencia.

Después de muchas experiencias creemos que no es bueno reforzar una de las dos piezas y dejar sin trabajar la otra. Es como si cogiéramos a un corredor y le entrenáramos, si se pudiera, solo una de las dos piernas, no serviría de nada.

Los pasados días 4 y 5 de julio se celebró en El Escorial un curso de verano sobre employer branding que ha supuesto la puesta de largo de una cátedra de la Universidad Complutense patrocinada por uno de los grandes bancos españoles. Con ello, se pretende lograr una posición de liderazgo en la materia. Sin embargo, las repercusiones de dicho evento han sido muy escasas. Según se explicó el banco dedica ingentes cuantías de inversión en la materia



Ser y parecer una extraordinaria empresa para trabajar

Alfonso Jiménez Socio Director PeopleMatters

a nivel mundial haciendo un gran esfuerzo de asignación de recursos con este fin.

Esa misma semana se hacía público el ranking de las mejores empresas para trabajar de "Actualidad Económica" y el principal rival, el BBVA, era el vencedor en este año. Curiosamente el BBVA no tiene un área estructurada de employer branding dentro de su estructura, ni sus prácticas en esta materia son tan públicas y notorias.

Todo ello nos podría hacer reflexionar qué es más importante para finalmente tener una buena marca como empleador, si simplemente ser un buen lugar para trabajar o hacer una política de imagen de marca como empleador agresiva para influir en el mercado laboral de referencia como puede ser convertirte en un lobby del sistema universitario, hacer un esfuerzo importante en comunicación o establecer macrocampañas en las que vayamos trasladando nuestra propuesta de valor al empleado.

En los años que llevamos trabajando como consultores líderes en la materia, hemos aprendido dos lecciones. La primera es que una sola de las líneas de acción no vale.

Si nos preocupa la imagen de marca como empleador que estamos generando, sin preocuparnos de si realmente esta imagen de marca tiene sustancia, no nos vale, ya que los "embajadores de marca" nos estarán contradiciendo continuamente y no llegaremos nunca a entender porqué con todo el esfuerzo en comunicación que hacemos, realmente el mensaje no llega a calar. Es más, el mercado nos clasifica claramente como un lugar poco deseado, aunque "se vende muy bien".

Por el contrario, si hacemos mucho esfuerzo en ser una magnífica empresa para trabajar, con una propuesta de valor al empleado muy ajustada a sus expectativas, con unas prácticas de gestión de personas sanas y competitivas y con una estructura gerencial sana capaz de generar entornos de trabajo enriquecedores y aflorar las mejores capacidades de las personas, pero... no somos capaces de

comunicarlo adecuadamente al mercado, el proceso de generación de esa imagen como empleador será muy lento.

No solo hay que ser un buen empleador, también hay que comunicarlo.

Pero también hemos aprendido una segunda lección acompañando a nuestros clientes en la materia, y es que siempre hay que empezar por querer ser una buena empresa para trabajar, hay que apoyarse en la propuesta de valor al empleado. Si hay que optar, por ejemplo, en la asignación de recursos, hay que ponerlos en los pilares que nos permiten ser realmente un magnífico lugar para trabajar, y solo desde ahí empezar los esfuerzos de comunicación hacia afuera.

Hemos tenido clientes que nos han dicho. Nosotros no somos un buen lugar para trabajar, no pagamos bien, nuestra propuesta de valor al empleado no es diferencial o simplemente tememos un estilo gerencial heredado que objetivo no nos hace una empresa atractiva para trabajar, pero precisamente por ello queremos hacer una fuerte inversión todos los años para compensar lo que no somos y tratar de generar una imagen que somos conscientes que no es real, pero al menos nos permite atrapar a buenos profesionales.

Son casos muy difíciles de trabajar, porque nadie cree en los logros. Se puede estar en los rankings, en los premios y reconocimientos, se puede estar presente en las universidades, pero nadie se cree que sean reconocimientos merecidos, y el mercado tiene a pensar que son reconocimientos comprados por fuertes inversiones en comunicación, influencia en la prescripción, etc.

Como conclusión recomendaría a ese 16% de grandes empresas que operan en nuestro mercado, o a ese otro 62% que ha iniciado prácticas de employer branding pero sin una estrategia robusta por detrás, que reflexionen seriamente sobre este tema de las prioridades entre el ser y el parecer, antes de hacer nada. Seguro que poner las cosas claras, ahorrará muchos disgustos posteriores.♦