



Hoy más que nunca las empresas en España y a nivel global se marcan el reto de una gestión eficiente de las personas. Cada vez más a menudo se entiende que las estrategias, procesos y sistemas de las organizaciones son una pieza fundamental para el funcionamiento de las mismas pero que la verdadera competitividad, el activo clave, reside en las personas.

Y parece que después de unos años de foco en la optimización organizativa y eficiencia de los equipos de trabajo, las compañías se preparan para competir por el talento más preparado. Esto se pone de manifiesto en muchos de los estudios relacionados con la materia. Por nombrar algunos, el Índice de Capital Humano, señala la gestión del talento como reto fundamental a corto plazo de la función de gestión de personas de las compañías del Ibex 35. Igualmente, la *Global Risk Management Survey* de AON, destaca la imposibilidad de atraer y retener talento como uno de los mayores riesgos a los que se enfrentan las organizaciones en el año 2013.

Todo apunta, por tanto, a que las compañías empiezan a gestionar la manera de atraer y retener a “los mejores”. Y este es precisamente, el objetivo del *Employer Branding*. Las empresas que trabajan este concepto son conscientes de que gestionar la marca de empleador es fundamental para la competitividad de la compañía y que de lo atractiva que resulte dicha marca en el mercado del talento se derivan importantes implicaciones:

- A nivel interno, los empleados estarán más comprometidos, lo que presenta múltiples ventajas (tasa de rotación no deseada más baja, mayor productividad

Liderazgo



y motivación por hacer la *extra mile*, realización de marketing externo por los propios empleados como embajadores de marca, etc)

- A nivel externo, los costes de reclutamiento y selección disminuirán considerablemente consecuencia del fuerte posicionamiento de la compañía en el mercado del talento. Ser una empresa deseada para trabajar es una gran ventaja frente a los competidores. Por no mencionar los beneficios positivos para la imagen de marca de la compañía, ya que las acciones de *Employer Branding* tendrán con una alta probabilidad un impacto positivo en las ventas.



Employer Branding: cómo evitar la gestión de personas a golpe de talonario

Para obtener estos resultados, el primer paso es trabajar en la propuesta de valor al empleado. Es decir, en todo aquello que la compañía ofrece a cambio del trabajo, el esfuerzo y el compromiso de sus colaboradores. Lo primero que debes saber en este sentido es que todas las compañías tienen una, al igual que todos los empleados cuentan con una experiencia en relación a la empresa como empleador. La cuestión es más bien si esta oferta de valor obedece a una estrategia y si ha sido explicitada. Esto justamente es lo que no ocurre en muchas compañías.

Para hacer explícita la propuesta de valor al empleado y que ésta tenga el efecto perseguido en los empleados y potenciales candidatos (atraer y retener), debes asegurarte de que la misma cumple con tres requisitos fundamentales. La propuesta de valor al empleado tiene que estar compuesta por atributos que sean:

1. Reales y consistentes con las experiencias de los empleados. Cuando esto ocurre, dicha experiencia actuará de multiplicador de la propuesta de valor, incrementando la fuerza de la marca de empleador. >

- > 2. Valorados por los empleados, ya que de poco sirve ofrecer elementos que no les reporten valor (beneficio).
- 3. Diferenciales respecto al resto de las compañías de la competencia, al menos uno de los atributos debe ser único.

Una vez que la propuesta de valor al empleado ha sido definida es el momento de trabajar en la identidad de la marca de empleo, para ello el primer paso es identificar la lista de palancas sobre las que incidir y que tendrán un impacto positivo en la imagen de la compañía como empleador. Igualmente es recomendable calendarizar una serie de acciones que potencien la puesta en valor de las iniciativas que ya estén lanzadas.

Por lo tanto, y desarrollando las ideas recogidas anteriormente, para el éxito de la propuesta de valor al empleado de tu compañía te recomiendo tener en cuenta el siguiente decálogo:

1. Convéncete de que tu compañía no acude al mercado laboral a “comprar” sino a “vender”, es por esto que **debes tener muy claro los atributos a los que quieres que se asocie la marca de empleador de tu compañía.**
2. Asegúrate de que en el desarrollo e implantación de la marca de empleador, **Recursos Humanos cuenta con el apoyo indispensable de Marketing y Comunicación.**
3. **Empieza trabajando en los procesos de gestión de personas que tienen un mayor impacto en el compromiso** de los empleados: comunicación interna, desarrollo y compensación y beneficios (ya sea poniendo en marcha nuevas iniciativas o poniendo en valor las que ya se están realizando).
4. **Usa las palancas internas y externas** con las que la compañía cuente para incidir positivamente en la marca de empleador. Internamente haz uso de la cultura e identidad corporativa, la capacidad directiva y gerencial, la comunicación interna y las políticas de gestión de personas. Externamente, la comunicación corporativa, la comunicación como empleador, el marketing de reclutamiento, los grupos de Alumni y los prescriptores de empleo (Universidades, Escuelas de Negocio, Headhunters y empresas de selección).
5. **Haz uso de las redes sociales.** Éstas juegan un papel cada vez más importante en el ámbito de la comunicación. Su uso es fundamental para posicionarte como empleador de referencia, para mejorar la imagen de marca de la compañía y para atraer a candidatos a bajo coste.
6. **Busca la complicidad de los empleados**, lo que implica un paso más allá del compromiso, es decir, que estén comprometidos y que así lo expresen.
7. **Asegúrate de que los mandos intermedios actúan como facilitador** (y no como barrera) en la operativización de la marca de empleo. Es un colectivo clave para alcanzar la complicidad de los colaboradores.
8. **No olvides la importancia de la puesta en valor de las iniciativas.** En algunos casos el origen de la insatisfacción de los empleados reside en una cuestión de “realidad” (procesos de recursos humanos no alineados con sus necesidades). Sin embargo, en muchas ocasiones, es una cuestión de “percepción”, consecuencia de una comunicación inadecuada. Por lo tanto selecciona los mensajes clave con los que quieres que se asocie tu marca de empleador y repite, repite, y repite.
9. **Asegúrate de la coherencia del modelo.** Para que la marca de empleador tenga credibilidad, es muy importante que los mensajes transmitidos dentro y fuera de la compañía sean coherentes. Si esto así se crearán círculos virtuosos entre los dos ámbitos, potenciando la fuerza de la marca.

Conecta el modelo de *Employer Branding* con el de Responsabilidad Social Corporativa, de manera que se creen sinergias entre ambos y que de manera conjunta consigan tener impacto en un mayor número de interlocutores.
10. Por último, ten en cuenta que la propuesta de valor al empleado **no es un elemento estático** sino que consiste en una herramienta más al servicio de la estrategia de la compañía y que por tanto puede modificarse cuando ésta cambie.

Recuerda que las marcas fuertes no se construyen sobre productos sino sobre emociones. No trabajar sobre la marca de empleador de tu compañía puede resultar muy caro, al tener que apalancar las contrataciones y retenciones en incrementos salariales que a final de mes se han convertido en derechos adquiridos y que por tanto tienen un impacto nulo en el vínculo emocional a desarrollar entre el individuo y la compañía. ■

Catálogo de cursos 2013

En continuo progreso



Tel: 914 326 125
formacion@aenor.es
www.aenor.es/formacion


SOLICITE EL NUEVO CATALOGO DE CURSOS 2013
NOMBRE Y APELLIDOS CIF/NIF
EMPRESA
DIRECCIÓN
POBLACIÓN PROVINCIA
C.P. E-MAIL
TELÉFONO FAX

AENOR, C Génova 6 Madrid 28004, tratará, como responsable, sus datos personales para la gestión, seguimiento, evaluación y certificación del curso al que se inscribe. Si se facilitan datos de terceras personas deberá informar previamente a éstas del contenido de esta información y recabar su consentimiento para el tratamiento de sus datos. Usted consiente que sus datos personales sean tratados para remitirle información de productos y servicios de AENOR, por cualquier medio, incluido el correo electrónico, salvo que marque la siguiente casilla oponiéndose . Podrá ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición de sus datos dirigiéndose a AENOR en la dirección anteriormente indicada.