



Vamos a profundizar en los beneficios que la gestión de la marca de empleador genera a las compañías. El employer branding ha cobrado gran importancia en un contexto en el que la pérdida de confianza en las organizaciones ha convertido a sus empleados en agentes clave de su reputación externa.

Tanto es así que atulamente –de acuerdo con el estudio Edelman Trust Barometer– los empleados generan más confianza que el propio CEO, convirtiéndose en un colectivo que, correctamente gestionado, puede ser una magnífica fuente de captación y fidelización de clientes, impactando muy positivamente en los resultados del negocio.

El employer branding es el conjunto de estrategias, políticas, iniciativas y herramientas que se emplean para posicionar y gestionar la marca de una organización como elemento de atracción y retención de personas porque:

- Mejora la percepción de las organizaciones como lugares atractivos para trabajar.
- Aumenta el compromiso de los profesionales, convirtiéndolos en auténticos “embajadores de marca”.
- Incrementa la reputación y el valor general de la marca corporativa.

Para gestionar la marca de empleador, el primer paso es realizar un ejercicio de honestidad. La comunicación interna y externa de los atributos que la compañía ofrece a los trabajadores a cambio de su esfuerzo, compromiso y buen hacer debe ser real y coherente con la experiencia de trabajo. La compañía debe dejar a un lado lo que le gustaría ser para pensar en lo que realmente es y ponerlo en valor.

Ahora bien, no todo aquello que la empresa puede (honestamente) ofrecer a sus profe-

Liderazgo

sionales deberá incluirse en la oferta de valor al empleado. Los atributos que formen parte de la misma deben ser pocos pero de valor, y para esto es importante saber y poder escuchar a los empleados y al mercado de trabajo. En la gestión de las marcas de empleador, como ocurre con las comerciales, es esencial conocer las necesidades y aspiraciones del público. No todos los clientes son iguales, al igual que tampoco lo son los empleados. Esto gana vital importancia al convivir, cada vez con más frecuencia, diferentes generaciones de empleados, siendo clave segmentar a los colectivos, escuchar sus motivaciones y ofrecerles aquello que a cada uno aporta valor.

La segmentación es una práctica habitual en Marketing. En el caso de RR.HH. su importancia reside en la entrada al mercado de trabajo de una “generación Y” con características diferentes a las anteriores. En este sentido, y en base a un artículo publicado recientemente por Harvard Business Review y que se hace eco de un estudio de Sanjeev Agrawal a 15.000 millennials, se aprecia cómo las empresas por las que sienten preferencia son del mundo digital y de la tecnología, apreciándose un retroceso en marcas de empleador que aparecen tremendamente potentes en estudios con otro perfil de participantes. Es el caso de las compañías de gran consumo, que utilizan las sinergias derivadas del atractivo de su marca comercial para atraer a todo tipo de stakeholder.

Es interesante analizar cómo al preguntar a los participantes del citado estudio qué era aquello que buscaban en sus empleadores ideales, por encima del 70% destacaban la importancia de la sinergia con las personas y la cultura de la compañía. Esto puede explicar por qué determinadas compañías, tradicionalmente muy potentes en el mercado de trabajo (como las del sector de gran consumo), han retrocedido en este estudio, los millennials ya no se conforman con los atributos que anteriormente resultaban atractivos, como tener una carrera profesional rápida o contar con un empleo estable, ahora buscan trabajar con personas que se parezcan a ellos, a los que les mueva la cultura de la innovación y la tecnología, personas que les enriquezcan que y se sientan cómodos como ellos en la era digital.

Sin embargo, nada de lo ya descrito revertirá en una mejora de la percepción de la compañía como buen empleador si no se realiza una efectiva puesta en valor, y es aquí donde muchos de los empleadores reconocen no estar a la altura.

La importancia de contar con una estrategia de comunicación adecuada es clave, no basta con hacer bien las cosas, sino que hay que saberlo contar. Se necesita de una comunicación con un enfoque estratégico, no siendo suficiente la realización



La ciencia y el arte en la gestión de marcas para atraer y fidelizar talento

de campañas inconexas. Se precisa de planes, hojas de ruta, y compromiso por parte de la alta dirección a medio plazo, y las redes sociales pueden ser de gran ayuda. Estas son una potente herramienta al servicio de la marca de empleador ya que un número importante de usuarios de redes sociales son seguidores activos de sus marcas favoritas.

Una herramienta útil para ganar en credibilidad es la participación en rankings, premios y obtención de certificaciones. La oferta es amplia, por eso es clave decidirse por los que potencien los atributos que queremos. Es importante valorar la rigurosidad metodológica y transparencia del proceso, al igual que el impacto mediático y en el mundo empresarial.

A modo de resumen, el employer branding es una función tremendamente importante, en la vanguardia de los RR.HH. y que cuenta con las siguientes características principales:

- Es una mezcla de ciencia y arte; ciencia por el know how, la metodología y procesos de gestionar de marca; y arte por su dosis de la creatividad y trato con las percepciones.
- Es un medio, no un fin, en continua evolución.
- Debe estar sustentada en una estrategia firme e implicar en su gestión a directivos y mandos intermedios.
- Se deben personalizar las acciones a los trabajadores y potenciales empleados, de manera que si una compañía pretende atraer millennials, debería, por ejemplo, invertir en foros de empleo virtuales, en vez de los foros universitarios comúnmente utilizados.

¿Cómo de bien lo estamos haciendo en esta materia? En base al estudio Closing the delivery gap, de Bain & Company, el 80% de los CEO considera que su marca crea una experiencia superior para sus clientes, mientras que tan solo el 8% de estos clientes está de acuerdo con la afirmación. En este sentido, y tomando como base las similitudes entre la marca comercial y de empleador, sería interesante realizar la misma pregunta a los empleados: ¿qué vivencia de marca se desprende de la experiencia? Es probable que se pusieran de manifiesto las semejanzas entre ambas funciones, y comprobásemos la existencia de un amplio recorrido de mejora. ■