

LOS CINCO GRANDES ERRORES DE LA GESTIÓN DE MARCA COMO EMPLEADOR

CONTAR CON UNA “PERSONALIDAD DE EMPRESA” PROPIA Y DIFERENCIADA, QUE REFUERZA ATRIBUTOS Y MOTIVACIONES CLAVE DE LAS PERSONAS, Y SABER TRANSMITIRLA ADECUADAMENTE DENTRO Y FUERA DE LA ORGANIZACIÓN, CONSTITUYEN EL FOCO DE LA ESTRATEGIA DE *EMPLOYER BRANDING*.

MIRIAM AGUADO. GERENTE DE PEOPLEMATTERS.

En los últimos tiempos, la comunidad de negocios española ha empezado a familiarizarse con el concepto de “marca como empleador” o, como lo denomina el mercado anglosajón, *employer branding*. Las empresas pioneras han ido cobrando conciencia de la necesidad de tomar la iniciativa en la gestión de las percepciones de las figuras clave que tienen un impacto mayor o menor sobre su capacidad de atraer a los profesionales que la organización necesita. Así, gestionar la marca como empleador significa contar con una estrategia orientada a reforzar la percepción del mercado, de los empleados actuales y de los potenciales sobre la organización como lugar donde trabajar. Contar con una “personalidad de empresa” propia y diferenciada, que refuerza atributos y motivaciones clave de las personas, y saber transmitirla adecuadamente dentro y fuera de la organización constituyen el foco de dicha estrategia.

Las primeras prácticas de gestión de la marca como empleador se inician en Estados Unidos durante los años noventa, cuando empieza a escasear talento en su mercado laboral. Más de una década después, en España, las empresas empiezan a tomar conciencia de la situa-

ción del mercado laboral y comienzan, cada vez más, a poner en marcha estrategias claras de *employer branding*. Sin embargo, aún existe confusión sobre la esencia de dichas estrategias, la necesidad por la que se hace relevante y, sobre todo, su ámbito de aplicación práctica en la empresa. El presente artículo pretende esclarecer algunos de los puntos que mayor confusión causan ac-

Dicha reacción no está en absoluto injustificada. La gestión de personas en España se ha venido realizando dentro de un contexto de abundancia de mano de obra y cifras de paro que situaban a las empresas en una posición de sobreoferta de trabajadores. En esta situación, la empresa llevaba “la voz cantante” en el proceso de selección, siendo la organización quien ofrecía un trabajo a

GESTIONAR LA MARCA COMO EMPLEADOR SIGNIFICA CONTAR CON UNA ESTRATEGIA ORIENTADA A REFORZAR LA PERCEPCIÓN DEL MERCADO, DE LOS EMPLEADOS ACTUALES Y DE LOS POTENCIALES SOBRE LA ORGANIZACIÓN COMO LUGAR DONDE TRABAJAR

tualmente entre quienes se plantean dar sus primeros pasos en la gestión de su marca como empleador. Los cinco grandes errores más frecuentes en la gestión de la marca como empleador son los siguientes:

ERROR N.º 1: “HASTA AHORA NO HE TENIDO PROBLEMAS DE MARCA EN EL MERCADO”

Ésta es, posiblemente, la reacción más frecuente entre los altos directivos (dirección general, dirección de recursos humanos, etc.), ante su primera exposición a la idea de contar con una estrategia de *employer branding*.

la persona. El foco de la gestión radicaba en identificar eficazmente el perfil buscado y en gestionar el proceso de selección entre las cantidades más que numerosas de solicitudes de empleo. Sin embargo, la situación demográfica actual se está convirtiendo en una amenaza para el futuro de las empresas en España. Tal y como muestran los datos que manejados por el Observatorio de Demografía y Mercado Laboral de PeopleMatters, el envejecimiento de la población y las bajas tasas de natalidad junto con el crecimiento económico que ha experimentado España en la década de

CÓMO AFECTA EL COMPROMISO SOCIAL A LA ATRACCIÓN DE PERSONAS

La ideología y el grado de compromiso social de una empresa inclinarán la balanza a favor o en contra de la empresa. Existen casos muy conocidos de empresas cuyas prácticas relacionadas con la utilización de niños en sus procesos productivos han afectado tremendamente no sólo en el ámbito comercial, sino también en su capacidad de atracción de personas. Esto puede ocurrir, igualmente, en el ámbito del sector, siendo la industria del tabaco, quizá, de las primeras que notan este efecto.

los noventa, hace que cada vez estén disponibles menos trabajadores en el mercado laboral. En este escenario de escasez de profesionales, contar con una marca de empleador fuerte y atractiva, se convertirá en ventaja competitiva crítica. Esto supone asumir cuanto antes un cambio radical de perspectiva en la gestión de personas, pasando de la situación de abundancia de oferta que mencionábamos anteriormente a una situación de escasez en la que quien manda es el candidato. Al haberse convertido en un recurso escaso, el profesional se halla en una situación en la que puede elegir y, de hecho, elige cada vez más, aquellas empresas que más se acercan a sus necesidades y a su concepto de lo que es un “buen lugar para trabajar”.

ERROR N.º 2: “MI PRODUCTO TIENE BUENA MARCA Y CON ESO BASTA”

Aunque la gestión de la marca como empleador tiene muchos puntos en común con el marketing de producto y la gestión de marca comercial, dicha similitud radica únicamente en aspectos técnicos aplicados, siendo radicalmente distintos su enfoque y el ámbito de aplicación.

Cierto es que una marca comercial potente hace mucho a favor de la marca corporativa como lugar donde trabajar. Un buen producto se equipara con una empresa de éxito que posee recursos y posibilidades profesionales, un lugar donde crecer. Sin embargo, estos son solamente algunos de los aspectos a tener en cuenta desde el punto de vista de la marca como empleador. Siendo válidos como refuerzo del posicionamiento en el mercado laboral hasta ahora, en este entorno de escasez en el que “el candidato manda”, han cobrado fuerza otros aspectos que no guardan ninguna relación con la imagen comercial de la compañía.

Numerosos estudios recientes han detectado algunas características diferenciales de las nuevas generaciones de jóvenes que pueblan las universidades y que pasarán a engrosar nuestras filas empresariales. No sólo son menos en cantidad, debido a la bajada de la natalidad mencionada anteriormente, sino que éste y otros condicionantes sociales han generado un cambio de valores muy importante en dicha generación.

LA SITUACIÓN DEMOGRÁFICA ACTUAL SE ESTÁ CONVIRTIENDO EN UNA AMENAZA PARA EL FUTURO DE LAS EMPRESAS EN ESPAÑA



LA GESTIÓN DE PERSONAS EN ESPAÑA SE HA VENIDO REALIZANDO DENTRO DE UN CONTEXTO DE ABUNDANCIA DE MANO DE OBRA

Así, la elección del lugar donde trabajar depende, cada vez más, de su marca como empleador. Ello se refiere a:

- ▶ Su imagen corporativa: ¿soy conocido? ¿estoy presente en mi mercado objetivo? Es evidente que no tienen la misma potencia de atracción de profesionales, por ejemplo, una pequeña librería local que una compañía como la FNAC. Estar presentes en la prensa y en el mercado en general allanará una gran parte del camino.
- ▶ Los valores que se atribuyen a la compañía como organización: ¿qué fama tengo? ¿se corresponde con lo que valoran mis empleados? Las nuevas generaciones otorgan cada vez más peso a este factor. La ideología y el grado de compromiso social de una empresa inclinarán la balanza más o menos a su favor en comparación con otros. Existen casos muy conocidos de empresas cuyas prácticas, por ejemplo, relacionadas con la utilización de niños en sus procesos productivos han afectado tremendamente no sólo en el ámbito comercial, sino también en su capacidad de atracción de

personas. Esto puede ocurrir, igualmente, en el ámbito del sector, siendo la industria del tabaco, quizá, de las primeras que notan este efecto.

- ▶ La percepción de la “experiencia de trabajar en...” la compañía: ¿hay algo único o especial sobre mi compañía que la convierta en un lugar especial para trabajar? La idea que existe en el mercado, entre el colectivo al que nos dirigimos como futuros empleados de la compañía, de qué significa trabajar con nosotros, qué tipo de prácticas, posibilidades, ambiente, estilo de gestión, etc. predominan, va a ser otro gran factor a tener en cuenta a la hora de dirigirse a los candidatos y presentarles su propuesta de valor. Si la empresa no gestiona dicha percepción, ella nos gestionará. Empleados actuales y pasados, proveedores, clientes, etc. todos ellos transmiten al mercado su propia percepción. La organización ha de conocerla y gestionarla.
- ▶ El sentimiento de pertenencia de sus integrantes actuales: ¿están nuestras personas comprometidas con el proyecto de empresa? El grado de compromiso de los profesionales que actualmente trabajan en las empresas es otro gran condicionante de la marca como empleador. No olvidemos que



es importante tener en cuenta la imagen que se ofrece al exterior para atraer a los mejores, pero aún más importante es asegurar que se está en condiciones de retener el talento del que ya se dispone. Además, los empleados actuales transmiten mensajes al exterior de la organización que pueden hablar a favor o, por el contrario, repercutir negativamente en la imagen de la empresa.

Efectivamente, se ha de prestar mucha importancia a las palancas clave externas a la empresa, como son: los medios de comunicación y prensa relevante, así como los principales prescriptores: las universidades, los centros educativos, las asociaciones profesionales, los *head-hunters*, etc. Ellos interactúan e impactan sobre el colectivo objetivo, y se ha de cuidar la relación con ellos y asegurar que su men-

las posibilidades de desarrollo, el estilo de gestión, la cultura de comunicación corporativa y entre equipos, el nivel de autonomía, innovación, etc. se convierten en claves para reforzar la marca como empleador tanto fuera como dentro de la organización.

ANTE LA ESCASEZ DE PROFESIONALES, CONTAR CON UNA MARCA DE EMPLEADOR FUERTE Y ATRACTIVA, SE CONVERTIRÁ EN VENTAJA COMPETITIVA CRÍTICA

ERROR N.º 3: "LA GESTIÓN DE LA MARCA ES ALGO QUE SE HACE HACIA EL EXTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN"

Este punto ha quedado más o menos cubierto en el apartado anterior. Es importante resaltar que la percepción del mercado se ve afectada por diversos aspectos, tanto internos como externos a la organización, que la empresa ha de conocer y gestionar adecuadamente para que jueguen a su favor.

saje es coherente con el enfoque y la realidad de la empresa.

Sin embargo, en el momento que las personas entran a formar parte de la organización continúa siendo igualmente importante cuidar de otras palancas clave, en este caso internas. Todos los aspectos que componen la cultura de la compañía, tales como las prácticas de gestión de personas que refuerzan o limitan determinados comportamientos,

ERROR N.º 4: "GESTIONAR MI MARCA COMO EMPLEADOR ES GESTIONAR MI 'RECRUITING'"

La marca como empleador es un factor clave para el proceso de reclutamiento y selección. Sin embargo, y como hemos comentado anteriormente, la gestión de la misma va mucho más allá de dicho proceso. La gestión de las percepciones de propios y ajenos, así como de la relación de la empresa con el mercado laboral, supone una estrategia que tenga en cuenta todas las palancas mencionadas en el punto anterior.

El *recruiting*, eso sí, ha de ir anclado en la estrategia general de marca y debe cuidar aspectos vitales como son:

- ▶ La identificación del colectivo objetivo y sus motivaciones.
- ▶ Los puntos de acceso a dicho colectivo.
- ▶ La preparación de una propuesta de valor sólida y coherente para ambas

PALANCAS PARA IMPULSAR LA MARCA COMO EMPLEADOR

La percepción que el mercado tiene de la empresa se ve afectada por diversos aspectos, tanto internos como externos a la organización, que ha de conocer y gestionar adecuadamente para que jueguen a su favor.

Se ha de prestar mucha importancia a las palancas clave externas a la empresa, como son: los medios de comunicación y prensa relevante, así como los principales prescriptores: las universidades, los centros educativos, las asociaciones profesionales, los *head-hunters*, etc. Ellos interactúan e impactan sobre el colectivo objetivo, y se ha de cuidar la relación con ellos y asegurar que su mensaje es coherente con el enfoque y la realidad de la empresa.



EL GRADO DE COMPROMISO DE LOS PROFESIONALES QUE ACTUALMENTE TRABAJAN EN LAS EMPRESAS ES UNO DE LOS GRANDES CONDICIONANTES DE LA MARCA COMO EMPLEADOR

planteamiento originado en las necesidades del negocio, dirigido a su colectivo objetivo, y vinculando sus motivaciones con la propuesta de valor y la realidad de la gestión cotidiana de la organización.

Igualmente importante es alinear cuantos mensajes se emitan dentro de dicha campaña con cualquier otro mensaje que se lance al exterior (anuncios de *recruiting*, presentaciones en universidades, intervenciones en foros profesionales, presencia en revistas especializadas, etc.). Del mismo modo, la campaña externa ha de ir complementada por una actuación equivalente en el ámbito interno que garantice la coherencia de

po, y por otra, a planteamientos que limitan la actuación a ámbitos muy específicos en lugar de plantearlo como una estrategia global de gestión de personas.

Queda clara la necesidad de actuar para asegurar que controlamos todas las palancas que afectan a la marca y, por tanto, condicionan la capacidad de la empresa para atraer y retener a los mejores. Cada vez más, estamos reconociendo que no podemos asumir la lealtad y el compromiso de sus empleados. Solamente a través de una estrategia sólida de *employer branding* estaremos en vías de ser dueños y llevar el control de lo que transmitimos, tanto hacia el interior

partes: coherente con las expectativas, valores y motivaciones de los candidatos, y coherente con la propia cultura y realidad de la empresa.

Otro punto importante con relación al proceso de *recruiting* consiste en recordar que, con frecuencia, es el primer punto de contacto de los candidatos con la organización y, por tanto, su tarjeta de presentación. Como sabemos, no existe una segunda oportunidad para causar una primera impresión. Cuidar aspectos de forma y de fondo (organización, calidad de materiales, calidad del proceso, etc.) se convierte en algo básico para el éxito del proceso.

ERROR N.º 5: "PARA MEJORAR MI MARCA BASTA CON UNA BUENA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD"

En este caso, nos encontramos con un error similar al descrito en el punto anterior, que plantea el problema de limitar la gestión de la marca a un único aspecto, en este caso, la publicidad externa.

Como ya se ha mencionado, la iniciativa de *employer branding* ha de prestar atención a la imagen corporativa y a la emisión de mensajes que refuercen la marca como empleador, parcialmente mediante el recurso a la publicidad externa. Sin embargo, no es este el único aspecto a tener en cuenta y, sobre todo, es vital asegurar que los medios, canales y mensajes que componen la campaña de publicidad de la empresa parten de un



LA PERCEPCIÓN DEL MERCADO SE VE AFECTADA POR DIVERSOS ASPECTOS, TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN

mensajes y la comunicación hacia los empleados actuales.

Todos los errores descritos en este artículo tienen su razón de ser y no deben sorprendernos en exceso, pues responden, por una parte, a la falta de percepción de la necesidad de actuar y hacer algo mientras estamos a tiem-

po, y por otra, a planteamientos que limitan la actuación a ámbitos muy específicos en lugar de plantearlo como una estrategia global de gestión de personas.

«Los cinco grandes errores de la gestión de marca como empleador». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 11201 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial