



Hoy ya casi nadie duda de la importancia que tiene contar con una marca que atrae el mejor talento. Contar con el mejor talento es sinónimo de competitividad, innovación, agilidad, frescura, liderazgo... Por tanto, ser atractivo para el talento es una premisa indispensable para la competitividad. Sin embargo, la estrategia de marca de empleo, marca de talento o marca como empleador, tiene diversos niveles de implantación en nuestra comunidad de negocios. Y tiene diversos modelos para su conceptualización y, por tanto, para su gestión.

En este artículo haremos un breve repaso de las diferentes maneras de abordar, de conceptualizar y, por tanto, de manejar el *Employer Branding* en las distintas organizaciones. Esta clasificación de modelos no está basada en un análisis científico, sino en función de nuestra práctica en los 14 que llevamos trabajando como consultores *Employer Branding*, basándonos en la realidad de muchas empresas de nuestro mercado con las que hemos tenido la oportunidad de debatir su visión, acción y organización en esta materia, así como con el análisis de los casos que hemos ido recogiendo en los dos libros que hemos publicado en estos 14 años de *Employer Branding* ("*Employer Branding: la gestión de las marcas para atraer y retener el talento*" y "*Empresas que dejan huella*", ambos publicados en la Editorial Almuzara).

EMPLOYER BRADING Y ESTRATEGIA

La primera de las "escuelas" es la que define el *Employer Branding* como una pieza clave de la estrategia empresarial. Esta primera escuela es bastante inusual. La practican algunas compañías desde su propia creación,

Gestión del cambio

a veces ni siquiera son conscientes de que se llama así. Son compañías que desde su origen quieren basar su ventaja competitiva en el talento de su gente y saben que para lograrlo necesitan competir en el mercado de los mejores. Por tanto, entienden que tienen que hacer los esfuerzos necesarios para resultar atractivos para aquellos que poseen el talento que necesitan. Lo hacen a veces de una manera intuitiva y trasladan el siguiente mensaje: "*Tienes talento, te necesitamos, vente con nosotros a cambiar el mundo*". Suelen ser compañías con un sentido último que permite convencer a los mejores que su proyecto es el más apasionante. Para ellos el *Employer Branding* está muy unido al conjunto de actividades que hace y en su agenda está permanentemente una obsesión por atraer el talento. Lógicamente, no sólo ponen el esfuerzo en la atracción, también en que ese talento se sienta que acertó en la decisión de vinculación profesional con esa compañía, y no con otra. Podríamos denominar esta escuela la del **Employer Branding como ADN**.

Otra escuela es la que sabe que el *Employer Branding* es algo interesante, pero que no lo ve como un imperativo de negocio. Lo siente como moda, como otras tantas modas del *management*. Y hace cosas puntuales de *Employer Branding*. A veces se contrata un técnico para que se ocupe. Y se hacen cosas, y cosillas, normalmente impulsadas por terceros, de una manera poco estructurada. Suelen ser temas externos, se participa en un premio, se sale en un artículo, se da una charla en una escuela de negocios. Son acciones que, sin duda, cabrían en el ámbito de actividades de *Employer Branding*, pero de una manera desestructurada, oportunista y poco dirigida, de una manera informal. A veces cae más desde el área de Selección, otras desde el lado de la Comunicación. Sería la escuela que podríamos denominar "**oportunista**".

La tercera escuela sería la *marketiniana*, en esta ocasión la formulación del *Employer Branding* estaría más centrada en la imagen que genera nuestra marca en la mente de los profesionales que queremos atraer, o que queremos retener, que en las acciones que hacemos. Entiende que el *Employer Branding* es generar una imagen de nuestra marca corporativa como lugar para trabajar. Suele ser impulsada muchas veces por los equipos y profesionales del *marketing*. Es una escuela muy emocional que hace vídeos estupendos para influir en las emociones de quién los ve, pero que a veces no tienen la consistencia en el tiempo. Decoran las oficinas, es un *Employer Branding* muy visual. En todos los eventos se cuidan mucho los detalles. Es la **escuela marketiniana**.



Distintas escuelas del Employer Branding

La cuarta escuela considera que el *Employer Branding* son las cosas que se hacen para lograr tener una buena marca como empleadora. El *Employer Branding* es un proceso más de la empresa que requiere que se le aplique un ciclo de gestión como cualquier otro proceso. Un ciclo de definición, análisis, planificación, ejecución, evaluación y vuelta a empezar. Es una visión estructurada y procedimental del *Employer Branding*. Suelen ser empresas que quieren asegurar que se gestiona bien su *Employer Branding* y para ello dedican los recursos necesarios para ejecutar, desde una manera estructurada, su estrategia y sus planes de acción. Es la escuela que podríamos denominar *Employer Branding* como **proceso de gestión**.

EMPLOYER BRANDING Y REPUTACIÓN

Otra escuela agruparía a las empresas que formulan su *Employer Branding* en términos reputacionales. En la sociedad cada día hay más sensibilidad a la importancia de que las empresas creen empleo, no lo destruyan, y que empleo sea de calidad. En este sentido, el *Employer Branding* estaría centrado en decir al mercado, a los distintos *stakeholders* que pueden comprarnos, prescribirnos, o simplemente que pueden tomar decisiones positivas sobre nuestra empresa, “*elígeme a mí porque soy un buen empleador*”. Esta escuela emergió mucho en nuestra comunidad en el periodo 2008-2013 cuando muchas

empresas dedicaron muchos recursos a decir al mercado: “*piensa en mí, somos buenos chicos, que tratamos muy bien a nuestra gente*”. Es una escuela que podríamos denominar de **impulso reputacional**.

Otra escuela que nos hemos encontrado en estos años es la que se centra en la mejora de los monitores de mejores empresas para trabajar. En todos los mercados hay empresas que desarrollan monitores en forma de *rankings* o de listas de “las mejores empresas para trabajar” y que ponen número y escalafones. A veces estos monitores son muy valorados por la Alta Dirección ya que estamos en una sociedad competitiva y numérica. Eso genera mucha presión hacia el área de Personas en la mejora de su posicionamiento en estos indicadores. En cada mercado hay diversos monitores de este tipo con diversas características. En el caso español un ejemplo es **Merco Talento** que cada año evalúa el posicionamiento de unas 100 empresas en una serie de variables y lo más importante, en diversas poblaciones. A partir de la opinión de sus muestras, finalmente determinan un *ranking* de las mejores empresas para trabajar. *Ranking* que se hace público y que hace que muchas direcciones piensen que estar ahí merece la pena. Esta escuela que identifica *Employer Branding* con el *ranking* podríamos denominarla la escuela del **resultado**.

Hay compañías que saben que no son buenas empleadoras, que su oferta de valor al empleado no es la mejor del mercado, pero que tienen un alto volumen de contratación, por crecimiento, por tamaño y, muchas veces, por rotación. Estas empresas necesitan imperiosamente tener una enorme cantidad de profesionales en el proceso de atracción para cubrir su operativa. En este caso, el *Employer Branding* está orientado al “parecer”. Vamos a mostrar lo que no somos, para que tengamos un gran volumen de candidatos. Es muy habitual en sectores extensos de trabajadores como el turismo, el comercio, los servicios a la comunidad, la vigilancia, el mantenimiento, etc. Son sectores en los que los márgenes son estrechos, el coste por empleado bajo y lo que se necesita es volumen para las tiendas, los puestos, etc. Es la escuela que podríamos denominar *Employer Branding* del **engaño**, ya que vende una realidad que normalmente no se corresponde con la realidad por contratos, por horarios, por dedicación, por trato del *management*, pero tenemos que asegurarnos la entrada de pescado en nuestra red.

Otra escuela es la que no cree en el parecer, sino en el ser. Es el antimarketing. Estas empresas niegan el *Employer Branding* como instrumento. Ponen el énfasis

en el ser, en el ser un buen empleador. Si eres un buen empleador generará una buena reputación y finalmente el talento que necesitamos querrá venir a trabajar con nosotros. Es una escuela que pone todos los esfuerzos en las políticas, procedimientos y estructura directiva para que los empleados sean felices, asumiendo que con ello serán reconocidos en el mercado. No les importa el posicionamiento externo, ni las acciones externas, todo el esfuerzo es interno. Podríamos denominar esta escuela la del **Ser un buen empleador**.

UN MARCO DE REFERENCIA

Es difícil pensar cuál de estas escuelas es la más adecuada. Posiblemente, cada una aplicará a una situación y todas ellas aportarán un valor. Seguramente los mejores serán aquellos que apliquen algunas de las recetas de cada una de estas escuelas. Posiblemente también un enfoque parcial será insuficiente. Algunos consejos que sugeriríamos tras 14 años de práctica como consultores de **Employer Branding** serían los siguientes:

1. Es vital partir de la **importancia estratégica** del *Employer Branding*. Tener una buena marca corporativa de empleo ayuda a dos cosas, que los mejores quieran venir a trabajar con nosotros y que quieran permanecer en nuestro proyecto.
2. Hay que aplicar herramientas del **marketing** para poner a las personas en el centro de lo que hacemos. Analizar, entender las motivaciones y necesidades de nuestro talento, con las mismas técnicas y herramientas que analizamos las de nuestros clientes.
3. Hay que trabajar en el **ser**, sin duda, pero también en el **parecer**. Es importante este balance, ser un buen empleador, pero también transmitirlo al mercado.
4. Si es importante lo que hagamos, no contaremos con recursos ilimitados, por lo que tendremos que tratarlo como un **proceso de gestión**.
5. Es importante lo que hacemos, pero el **Employer Branding** es también una **actitud**. Una actitud de poner en valor todo lo que hacemos. Una actitud de todo el equipo de Personas y de toda la organización.
6. Pero alguien tiene que coordinar esa orquesta. Alguien tiene que dirigir y poner orden en nuestra acción. El líder de *Employer Branding* tiene que coordinar, pero la ejecución debe ser de todos los equipos de Personas, junto con los de Marketing Corporativo y Reputación, y, por extensión, todos los empleados de una corporación en su función de embajadores de su marca en cada interacción social que ejecutan. ■