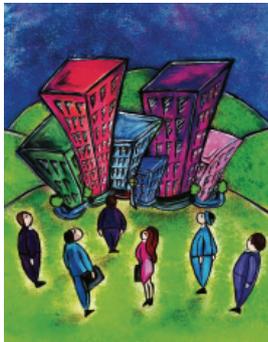


Claves para lograr una eficaz gestión de la marca corporativa  
y el reconocimiento de las comunidades de negocio

# ‘EMPLOYER BRANDING’: LA GESTIÓN DE LA MARCA HACIA LOS EMPLEADOS



## Alfonso Jiménez

Socio director de PeopleMatters, profesor asociado  
del IE Business School.

El talento es cada día más importante, pero también es y será cada día más escaso. Por este motivo, el *employer branding* está cobrando una relevancia cada vez mayor en las áreas de marketing, comunicación y recursos humanos, ya que la empresa competitiva tiene que atraer y fidelizar a los mejores. Para ello, el secreto está en lograr el reconocimiento de una buena imagen de marca corporativa.

Se utiliza la expresión *employer branding* para definir las acciones que una empresa lleva a cabo para gestionar su marca como empleador. Una marca corporativa, aquella que hace referencia a una organización, no a un producto o servicio, tiene varios colectivos objetivo. Uno de ellos es el colectivo de los clientes que muchas veces se inclinan por un producto o servicio sobre otro por la empresa que lo fabrica o distribuye, en función de los atributos que su marca le aporta. Otro colectivo objetivo son los inversores, que en una economía de capital flotante pueden decidir sus inversiones por el atractivo (a veces emocional) de las marcas. Otro es la sociedad en general o los reguladores en particular, que pueden favorecer los intereses de una corporación con sus actitudes hacia las marcas. Finalmente, hay un colectivo cada día más importante: el de los empleados actuales y futuros. Todo lo que se hace para hacer llegar una imagen de marca a los empleados actuales o futuros está recogido en el concepto de *employer branding*.

#### ¿Dónde y cuándo surge?

Surge en Estados Unidos a finales de los años ochenta. Es allí donde por primera vez se nota en el mercado laboral la caída de la natalidad (unos veinte años después de que se inicie). Tras la generación del *baby-boom* viene una época de menor natalidad. Durante los años sesenta, las tasas de natalidad se reducen drásticamente y, en los ochenta, el mercado laboral norteamericano se empieza a resentir y cada día es más difícil encontrar jóvenes, y más aún si se les piden las competencias que desean las empresas. Estados Unidos empieza a “luchar por el talento” en varios frentes: atraer jóvenes de alto potencial de otros países, preocuparse por la atracción y la retención de los mejores y utilizar la marca para atraer, retener y comprometer al mejor talento.

Durante los años noventa se desarrollan muchas iniciativas que podrían encuadrarse dentro del *employer branding* y las empresas empiezan a darse cuenta de la importancia del talento como ventaja competitiva y como elemento de diferenciación entre unas empresas y sus competidores. Entonces se reconoce que en muchas ocasiones hay buenas políticas de gestión, pero que no se han “vendido” bien, y

empiezan a utilizarse conceptos del marketing y la comunicación hacia los empleados.

Durante la década de los noventa, se acuña también la expresión *la guerra por el talento* y en 2001 se publica el libro *The War for Talent*, de Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, que resume gran parte del pensamiento sobre las dificultades que tienen las empresas para atraer y retener talento.

A finales de los años noventa, el concepto cruza el Atlántico y llega a Europa, principalmente a los países escandinavos y a las islas británicas. La primera experiencia de *employer branding* en una empresa española la pone en marcha Banesto en 2004, que desarrolla un plan de imagen de marca como empleador que le ayudará a ordenar las acciones para su posicionamiento durante 2005, acciones que más tarde lograrán el reconocimiento de la comunidad de negocios.

#### ¿Por qué es importante el ‘employer branding’?

El talento cada día es el factor más importante de las corporaciones. Es el factor diferencial, por encima de otros medios de producción. Los que cuentan con los mejores equipos tienen más probabilidades de alcanzar el éxito. No obstante, cada día hay menos jóvenes e, igualmente, cada día hay menos jóvenes formados, ya que el abandono escolar es galopante.

Hoy día, el talento requerido implica distintas competencias, no sólo conocimientos técnicos, sino también capacidad de implantación, innovación, capacidad de influir, liderazgo, habilidades de comunicación, inteligencia emocional... Además, las empresas compiten y, si no lo hacen hoy, lo tendrán que hacer en un futuro muy próximo, en un entorno global que implica para el talento no sólo dominar varios idiomas, sino también tener una mentalidad global.

Podríamos pensar en nuestros equipos y valorar cuántos de nuestros profesionales reúnen esas tres características del talento: los conocimientos, las competencias y una visión global. La respuesta para casi todos es la misma: muy pocos profesionales responden a esos requerimientos. Por tanto, no es difícil entender que las fuerzas del mercado, en este caso el mercado laboral, harán que los buenos profesionales sean considerados un bien preciado que hay que atraer a nuestro proyecto y que, una vez incorporado a él, habrá que retener.

Además, hay otro factor importante. No sólo hay que tener a los mejores, sino que éstos tienen que estar “comprometidos” con su trabajo. Cuanta más competitividad tenga una empresa, más compromiso del talento requerirá para sobrevivir.

Conseguir talento es difícil; crear compromiso, más; y lograr compromiso sostenido en el tiempo, aún más.

La marca como empleador tiene que ayudar no sólo a atraer y retener a las personas, sino también a comprometerlas con su empresa, su proyecto empresarial y su trabajo. Disponer de una buena imagen de marca como empleador ayudará a conseguir ser competitivo y atractivo en el mercado laboral, sin afectar demasiado al coste.

### ¿Cuál es el punto de partida?

**E**s un error empezar a realizar acciones sin un plan detallado que concrete qué se va a hacer. Sin embargo, antes es preciso tener claro el mensaje, que en este caso se sustenta en la propuesta de valor al empleado que recoge el conjunto de atributos que sustentarán la marca. La propuesta de valor al empleado tiene que estar compuesta por atributos deseados por el colectivo objetivo, pero que, además, sean reales, esto es, estén presentes en la realidad de la empresa, y, finalmente, que sean diferenciales en el mercado laboral de referencia.

Antes de tener claro el mensaje, es conveniente tener una foto de la situación mediante un diagnóstico de la imagen de la marca como empleador tanto entre los empleados como entre los potenciales candidatos que conforman el público objetivo. Para ello se pueden aplicar las técnicas cuantitativas y cualitativas utilizadas por los profesionales de márketing.

### ¿Cómo se gestiona?

**D**e un estudio de investigación realizado entre 1998 y 2003 sobre las experiencias de *employer branding* llevadas a cabo en los años noventa en Norteamérica, se extraen siete factores clave: cuatro “internos” y tres “externos”. El primero de ellos es el propósito de la empresa y su capacidad de resultar atractiva para el mercado de profesionales. La identidad de la empresa, sus valores más íntimos, conforma marca como empleador.

El segundo lo constituyen los procesos de gestión de personas, desde el reclutamiento hasta la desvinculación. Todos ellos pueden ser aprovechados para generar marca y algunos de ellos formarán parte de la propuesta de valor para el empleado. Las demandas de los nuevos trabajadores se encuentran cada vez más alejadas del aspecto meramente económico y más encaminadas a aspectos intangibles como la posibilidad de disponer de más tiempo libre y prestar una mayor atención a la vida familiar, a las aspiraciones laborales y de desarrollo, al hecho de sentirse parte de algo importante, etc.

Ante estas nuevas necesidades y requerimientos de los profesionales, la contraprestación que las empresas pueden ofrecerles es, además del salario económico, un salario emocional que cubra tanto sus necesidades de desarrollo y de relación como sus necesidades emocionales. El salario emocional no requiere ninguna fórmula mágica sofisticada, sino un continuo ejercicio de comprensión para averiguar qué busca nuestro colaborador en su vida y en su trabajo en cada momento, así como ser creativos para diseñar estructuras, entornos laborales y políticas de personal lo suficientemente flexibles como para dar a los profesionales satisfacción personalizada.

Ofrecer un equilibrio entre la vida personal y la profesional es, sin duda, una cuestión difícil de resolver en sectores en los que la competencia es feroz y exige flexibilidad y renuncia por parte de los equipos, especialmente en culturas como la nuestra, en la que se valoran muy positivamente las largas jornadas de trabajo. Sin embargo, no se trata sólo de implantar programas, sino que se requiere una nueva forma de hacer negocios.

Para la empresa, las ventajas de ofrecer una vida equilibrada a sus empleados son cuantiosas. La más evidente es la reducción de la rotación debido al “queme” que produce el trabajo estresante de muchos puestos o sectores. Además, la productividad aumenta debido a que el empleado puede organizar sus jornadas laborales en función de sus necesidades familiares y rendir al 100% cuando éstas están satisfechas y él se encuentra más libre de preocupaciones ajenas al trabajo. Por último, se incrementa la creatividad, ya que una persona que lleva una vida equilibrada está más preparada para asimilar la sociedad,

entenderla e inspirarse en ella para introducir mejoras en su trabajo, tener ideas innovadoras sobre cómo satisfacer al cliente, etc.

El tercer factor es la comunicación interna. La mayoría de las experiencias investigadas actuaban sobre la comunicación interna. Ésta desempeñaba un importante papel en la creación de una actitud positiva hacia la empresa como empleadora. En relación con la comunicación interna, las empresas deberán mejorar algunos aspectos:

- Las personas de la organización deben tener la oportunidad de proporcionar ideas y sugerencias a sus directivos.
- La información financiera tienen que compartirse con los colaboradores.
- Todos deben que saber qué se espera de ellos.
- Las personas han de disponer de información sobre cómo han llevado a cabo su trabajo.
- Los planes de negocio deben compartirse con todos.
- Los directivos han de tener una actitud de proximidad.

En este sentido, se trata de establecer un vínculo entre las personas y la organización que realmente sirva para “dibujar” la empresa como un sitio atractivo y motivador en el que trabajar. Los empleados no hacen sólo empresa cuando están trabajando, sino que también la hacen, y más si cabe, cuando no se encuentran en ella, ya que la opinión que expresan sobre sus directivos crea imagen, crea marca y genera ventas. Tener buenos embajadores de marca requiere tener involucrados a muchos en el proyecto empresarial.

La comunicación será un elemento sustantivo del éxito en un entorno competitivo y será prácticamente indisoluble del concepto de *employer branding*.

El cuarto factor es la calidad de la estructura directiva y gerencial. La calidad de esta estructura es la única arma significativa con la que cuenta un proyecto empresarial. De nada sirven los planes de retención, fidelización, compensación, previsión social o inmersión si la estructura gerencial no atiende bien su principal misión, que consiste en hacer aflorar las capacidades de sus equipos y orientarlas hacia el logro de las estrategias de negocio.

Las razones de la difícil identificación de estructuras gerenciales sanas son varias, pero

una de las más importantes es que nadie es educado para aprender a ser directivo. Muchas veces, los directivos llegan a esas posiciones de poder en función de su valía y muchas veces esa valía es técnica. De este modo, hoy existen muchos técnicos que, para seguir su progreso, deben gestionar personas sin tener las capacidades de gestión, comunicación y motivación que un buen directivo debe tener.

Las luchas internas de las estructuras gerenciales suelen ser, además de generalizadas, bastante imparables y en bastantes ocasiones se resuelven con la definición de responsabilidades de modo que se crean diferentes proyectos y distintas unidades dentro del mismo proyecto. Esto mata las sinergias, las oportunidades, la movilidad, los flujos de comunicación... Se generan con más frecuencia de lo deseado barreras con las que cada directivo se convierte en virrey de su territorio.

Todo esto genera directivos disfuncionales que dejan de ser eficientes en su principal misión: hacer aflorar las capacidades de sus colaboradores, ser vendedores del mejor proyecto empresarial y ser integradores de equipos.

Otro elemento fundamental es el tiempo que la gestión de las personas tiene que ocupar en la agenda directiva, ya que, si realmente se cree que las personas son el principal activo de una organización, hay que dedicar tiempo, esfuerzo y presupuestos a su gestión.

El quinto factor es la venta externa que se haga de la empresa con respecto a la experiencia de trabajo, venta que se materializa en el mercado laboral de referencia. Este factor tiene que ver con cómo se informa en distintos canales sobre aspectos relacionados con la experiencia de trabajar en la empresa y también con el establecimiento de acciones de comunicación proactiva propias de temas relacionados con el empleo en la empresa en todos los entornos en los que esto tenga sentido.

“ Una persona que lleva una vida equilibrada está más preparada para introducir mejoras en su trabajo, tener ideas innovadoras sobre cómo satisfacer al cliente, etc. ”

El sexto factor es la capacidad de prescripción en los centros de formación que se consideran “caladeros” de empleo.

Finalmente, el séptimo pilar es la difusión de marca entre todos aquéllos que pueden hacer de prescriptores en el mercado laboral de referencia. Este factor resultó bastante importante en el mercado americano; sin embargo, ha sido muy difícil la identificación de prescriptores claros en el mercado europeo. En el caso español, y probablemente latino, no existen prescriptores con influencia claramente identificados que apoyen la imagen de marca como empleador de una determinada empresa. Son muy pocas las profesiones en las que determinadas asociaciones o colegios profesionales pueden llegar a configurarse como prescriptores de marca corporativa en general y de *employer branding* en particular.

Con todo ello se pretende lograr un círculo virtuoso en el cual la identificación y el sentido de orgullo del empleado interno actuarán sobre el mercado, ya que el empleado asumirá el rol de “embajador de la marca”, y el reconocimiento externo de la marca en el mercado laboral influirá en el empleado. Lograr poner en marcha este círculo virtuoso es la clave de una buena iniciativa de *employer branding*.

#### ¿Qué beneficios aporta?

**D**ese de un punto de vista externo, disponer de una buena imagen de marca como empleador ayudará a atraer mejor. Si se identifican los colectivos clave, será posible discriminar los esfuerzos y focalizar las acciones en aquéllos que, a priori, más in-

**Disponer de una buena imagen de marca como empleador aporta valor a la marca, ya que el mercado es cada vez más consciente de la relación que existe entre disponer de buenos profesionales y ofrecer buenos servicios**

terese. Asimismo, disponer de una buena imagen de marca como empleador permitirá atraer con menor coste. De este modo, la propuesta de valor no necesariamente recaerá en factores económicos y se podrá poner encima de la mesa el valor de la empresa como lugar de trabajo.

También facilita la obtención de reconocimientos públicos como empresa atractiva para trabajar, lo que redundará incluso en la imagen que se transmite al cliente. En una economía de servicios es importante saber que en la empresa contratada se trabaja bien, lo que implicará que en ella se aloja talento, cuyo principal beneficiario es el propio cliente. Por tanto, disponer de reconocimientos externos como lugar para trabajar tendrá un retorno en negocio.

En definitiva, el principal beneficio es disponer de talento comprometido que ayudará al negocio y a conseguir un mejor posicionamiento de la marca corporativa. Además, el *employer branding* también contribuye a reforzar el posicionamiento de la empresa en términos de responsabilidad social.

#### ¿Quién tiene la responsabilidad dentro de la empresa?

**S**e puede decir que el *employer branding* está en la frontera entre márketing, comunicación y recursos humanos. Es la aplicación de los principios del márketing en los empleados para conseguir un efecto imán en la organización, especialmente de aquéllos que aportan más valor por su talento. En algunas organizaciones se ha creado un área de *employer branding* dentro de recursos humanos. En otras, es una responsabilidad del área que gestiona la marca corporativa. En ambos casos se necesita el apoyo de la otra parte.

La alta dirección tiene que estar convencida de la aportación de valor que tiene el hecho de disponer de una buena imagen de marca en el mercado y tiene que poner a su disposición algún tiempo de su agenda para ello. El efecto que puede tener su presencia en los foros profesionales o en las universidades o escuelas de negocios puede ser muy importante. No hay más que recordar el márketing viral que supuso la presencia del consejero delegado de Apple en la Stanford University hace poco tiempo.

### ¿Qué aporta a las áreas de marketing y comunicación?

Todas las acciones que llevan a cabo las áreas de marketing y comunicación suelen ser externas. A ellas se dedican importantes cantidades del presupuesto y, a veces, las campañas se solapan. El análisis de los datos, los estudios cualitativos, la presentación de ideas creativas y el lanzamiento de productos son tareas apasionantes, pero al final las disfrutaban otros.

El *employer branding* es aplicar todo ello hacia la propia empresa. No sólo es desarrollar la marca corporativa, sino también su vertiente relacionada con los empleados, es decir, con el propio proyecto empresarial.

El profesional del marketing o la comunicación que ayuda al *employer branding* o se responsabiliza de él es agente y objeto de sus iniciativas. No produce para que otros compren, sino para que los propios compañeros se sientan más comprometidos y para que el mercado en general identifique la empresa como una organización en la que merece la pena trabajar.

Disponer de una buena imagen de marca como empleador aporta valor a la marca, ya que el mercado es cada vez más consciente de la relación que existe entre disponer de buenos profesionales y ofrecer buenos servicios. En una economía de servicios, las personas son las generadoras de valor y diferencia. Los clientes lo saben y prefieren trabajar con empresas de reconocido prestigio como empleadoras.

Cada día es más frecuente trasladar el mensaje de la propuesta de valor al empleado hacia el mercado en general.

Una gran ventaja para los equipos de marketing y comunicación es que la población objetivo es finita y, teóricamente, mucho más conocida, al menos por proximidad, que la de los clientes. También es cierto que, con frecuencia, a la hora de opinar, los clientes son más libres que los empleados, especialmente los que ya forman parte de la empresa.

En algunas ocasiones, por ejemplo, en el negocio de la auditoría es difícil desarrollar campañas comerciales. Una manera de hacer campaña hacia el mercado son las campañas de *employer branding*.

Las ideas surgidas del público interno pueden ser trasladadas posteriormente al

mercado externo. Éste es el caso de uno de los grandes bancos españoles, que lanzó una nueva línea creativa a partir de una reflexión interna de su propósito y sus valores. En esta ocasión, la idea surgió a través de un ejercicio en el que participaron miles de directivos y empleados del banco de todo el mundo.

El *employer branding* es un concepto nuevo y hay poco *know-how* acumulado sobre él. En Estados Unidos se están sofisticando cada vez más las técnicas de influencia y generación de la marca como empleador. Entre las últimas novedades destaca el EBP (*employer brand placement*), que es una adaptación de las técnicas de *product placement* con el objetivo de conseguir transmitir una imagen de marca como empleador.

Entre las primeras aplicaciones de esta técnica están las de Federal Express en la película *El naufrago* o Starbucks en la película *How Starbucks saved my life*. En España, la primera experiencia de EBP la puso en marcha la empresa Marco Aldany mediante la integración, en la serie *El síndrome de Ulises*, de Antena 3, de un conjunto de tramas que relataban la experiencia de trabajar en la empresa.

### ¿Será una moda pasajera?

La necesidad de personas con talento no es una moda; es un cambio estructural de nuestra sociedad. En este sentido, en las próximas décadas será difícil acceder a los mejores y el acceso a ellos dependerá mucho de la marca y el reconocimiento que las comunidades de negocio y la comunidad académica otorguen a cada empresa.

Por ello, la visión, las técnicas del *employer branding* y la actitud de venta interna y externa de la propuesta de valor serán una necesidad y, por ese motivo, las grandes empresas tendrán que esmerarse para lograr acceder al talento y comprometerlo. □

«‘Employer branding’: la gestión de la marca hacia los empleados». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3508.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21086 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)