



Cómo atraer y fidelizar el talento

Alfonso Jiménez¹,
Socio Director de PeopleMatters.

Employer Branding es la aplicación de las técnicas del marketing al mercado laboral para conseguir que los clientes-objetivo, en este caso, los profesionales de talento que cada empresa requiere, quieran venir a trabajar a una determinada corporación.

Una empresa tiene una única marca, pero esa marca puede tener asociados valores en distintas direcciones. *Employer Branding* parte de definir los valores de la empresa como empleadora, como lugar en el que las personas trabajan y se desarrollan. Además, como el resto de factores relacionados con la marca, tiene un importante componente emocional ya que nos encontramos en el terreno de las expectativas y las percepciones. *Employer Branding* tiene que ver con la generación de expectativas en los futuros empleados de lo que significa trabajar en una determinada corporación, pero también tiene que ver con la percepción que luego, una vez se incorporan, de la experiencia de trabajo.

LAS DOS CARAS DEL EMPLOYER BRANDING

■ La cara externa, en cuanto a la transmisión al mercado de unos atributos de empresa como lugar de empleo a través de diversas herramientas y técnicas, y cuya finalidad es la obtención una imagen externa próxima a los atributos de marca que realmente queremos transmitir y que enfatice nuestra propuesta de valor a los empleados, así como que obtenga el reconocimiento público e incluso que apoye nuestra reputación.

■ La cara interna, que pretende conseguir la máxima identificación y satisfacción de los empleados con la empresa a través de un conjunto de instrumentos de gestión y, sobre todo, unos procesos de venta continua de la propuesta de valor, cuyo objetivo final es que los empleados se conviertan en “embajadores de marca” y contribuyan al reconocimiento externo a través de sus comentarios y opiniones en el mercado.

¿CÓMO SE LOGRA TENER UNA DETERMINADA IMAGEN DE MARCA COMO EMPLEADOR?

A finales de los años 90, y como fruto de nuestras experiencias de análisis tendencias del mercado laboral, observamos las carencias estructurales de talento y por tanto, la necesidad de “luchar por su atracción y fidelización”, además, lógicamente de cuidar su desarrollo. Entonces analizamos las prácticas que subyacían bajo el epígrafe de iniciativas de *Employer Branding* y las agrupamos en siete grandes factores, cuatro de naturaleza interna que pretenden lograr la identificación de los empleados con el proyecto empresarial y convertirlos en embajadores de marca, y tres relacionadas con la gestión de la imagen en el mercado externo y en la comunidad de negocios y académica en general. Veámoslos:

■ **El propósito de la empresa y su capacidad de resultar atractiva** tanto hacia el mercado de profesionales como para suscitar un vínculo emocional con las personas que conforman la empresa. La identidad de la empresa, sus

¹ Alfonso Jiménez es Socio Director de PeopleMatters, profesor del IE Business School, miembro del Top Ten Management Spain, Presidente de la Comisión de Gestión de Personas de la Asociación Española de Directivos (AED) y coautor del libro: *Employer Branding: La gestión de las marcas para atraer y retener el talento* de la Editorial Almuzara (2009).

valores más íntimos, conforman la marca como empleador. Una empresa sin propósito o con un propósito poco atractivo para el empleado se tendrá que conformar con empleados "mercenarios", poco enganchados y poco orgullosos con su empresa. Esto no significa que los propósitos tengan que ser "humanistas"; los propósitos últimos tienen que ser atractivos para el tipo de empleado que buscamos. Las personas tienen que sentirse unidas a la empresa no sólo por lo que reciben a cambio, sino también por lo que la empresa pretende, quiere ser, anhela, o supone.

■ **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 van más allá del salario, aunque éste es el factor todavía más importante, y poco a poco van también encaminadas hacia aspectos intangibles tales como la posibilidad de disponer de más tiempo libre y prestar una mayor atención a la vida familiar, así como a las aspiraciones laborales y de desarrollo, el sentirse parte de algo importante, etc. Ante estas nuevas necesidades y requerimientos por parte de los empleados, la contraprestación que las empresas pueden ofrecer es, además del económico, la oferta de un salario emocional que cubra las necesidades de desarrollo, de relación, así como las necesidades emocionales del empleado.

■ **La comunicación interna**. La mayoría de las experiencias investigadas actuaban sobre la comunicación interna, que jugaba un importante papel en la creación de una actitud positiva hacia la empresa como empleadora. La puesta en valor del resto de los pilares internos pasa por éste. La comunicación maneja y conforma las percepciones que las personas tienen de la propuesta de valor. Por ello, será un elemento sustantivo del éxito en un entorno competitivo y será prácticamente indisoluble del concepto de *Employer Branding*.

■ **La calidad de la estructura directiva y gerencial**, importante por múltiples razones: diseñar estrategias, definir planes, establecer relaciones, alianzas, etc. Pero entre todas ellas, la más importante es dirigir personas, función donde se encuentra otra asignatura pendiente del *management* porque es, posiblemente, el área más compleja de la agenda directiva.

Para generar la imagen de marca tenemos que poner en marcha un círculo virtuoso que va de la reputación externa al reconocimiento interno y viceversa)

■ **La venta externa** que de la empresa se haga respecto a la experiencia de trabajo, venta que se materializa en el mercado laboral de referencia. En este factor convendría diferenciar dos vías de actuación:

- tratar de asociar y trasladar mensajes de la empresa como lugar de trabajar en cualquier pieza de comunicación de la compañía hacia fuera: la página *web* corporativa, la memoria, la información comercial o los mensajes de empleo.

- definir un plan específico de presencia en el mercado laboral en el que la materia sea "la experiencia de trabajar en nuestra empresa".

■ **La capacidad de prescripción en los centros de formación** que consideramos nuestros "caladeros" de empleo. La relación con el sistema educativo se hace en muchas ocasiones a través de los departamentos de salidas profesionales, pero eso tiene un efecto "menor". Creemos que el mayor impacto está relacionado con el contacto directo con la empresa mediante la oportunidad de hacer prácticas en las mismas. Pero otra vía de generación de un vínculo emocional entre los alumnos y las empresas es mediante el estudio de la misma a través de casos o mediante el contacto con profesores que vienen de la propia empresa.

■ Y finalmente, **la difusión de nuestra marca entre prescriptores** en el mercado laboral de referencia. Este factor resultó bastante importante en el mercado americano y, sin embargo, ha sido difícil de identificar en Europa. 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.)