

‘Employer branding’: cómo atraer y fidelizar al talento



Zerbitzuen eta jakintzaren ekonomian, enpresek gauza bakar bategatik borrokatzen dute: enpresa-proiektuan parte hartzen duten pertsonen talentuagatik.

Hace tiempo, la ventaja competitiva podría estar en el capital, en disponer o no de recursos financieros, en las materias primas, en tener una determinada tecnología o licencia. Hoy, todo eso es accesible y no es una barrera para ser competitivo. Para la mayoría de los negocios, el único factor de competitividad es el talento.

¿Por qué el talento es importante?

El talento, entendido como la multiplicación de las competencias que poseen las personas por su compromiso, es un bien escaso.

El número de jóvenes españoles, y europeos en general, cae y seguirá cayendo: pasará de más del 30% de la población al 19% y en pocos años alcanzará tan sólo el 14% de la población general.

Alfonso Jiménez

Socio director de PeopleMatters, profesor del IE Business School y presidente de la Comisión de Gestión de Personas de la Asociación Española de Directivos (AED).

Talentua, talentu bezala ulertuta pertsona baten gaitasunak bider haren konpromisoa, ondasun urria da

Actualmente, además de las competencias técnicas, todas las empresas se quejan de la falta de competencias profesionales, como la capacidad de comunicación, el trabajo en equipo, etc. Asimismo, es importante que las personas cuenten con una visión global del mundo. Se trata de estar formado y preparado para entender las realidades de un mercado cada día más global y estar dispuesto a servir a los clientes allí donde se encuentren.

No cabe duda de que el talento es importante, pero, además, es un recurso tremendamente escaso.

¿Por qué se utiliza el ‘employer branding’ para atraer al talento?

El *employer branding* consiste en la aplicación de las técnicas del marketing al mercado laboral para conseguir que los clientes objetivo, en este caso los profesionales de talento que requiere cada empresa, quieran formar parte del equipo humano de una determinada corporación.

Una empresa tiene una única marca, pero puede tener asociados valores en distintas direcciones. El *employer branding* parte de definir los valores de la empresa como empleadora, como lugar en el que las personas trabajan y se desarrollan. Tiene que ver con la generación de expectativas en los futuros empleados de lo que significa trabajar en una determinada entidad, pero también con la percepción que tienen después, una vez que se incorporan, de la experiencia de trabajo.

El círculo virtuoso del ‘employer branding’

Es difícil decir por dónde empezar. La clave es poner en movimiento un círculo virtuoso que va de lo interno a lo externo y viceversa.

La satisfacción del empleado se percibirá fuera y hará que se confirme una “imagen pública de marca como empleador”. A su vez, esta imagen pública, con sus reconocimientos, contribuirá a hacer que los empleados se sientan orgullosos de la empresa en la que trabajan.

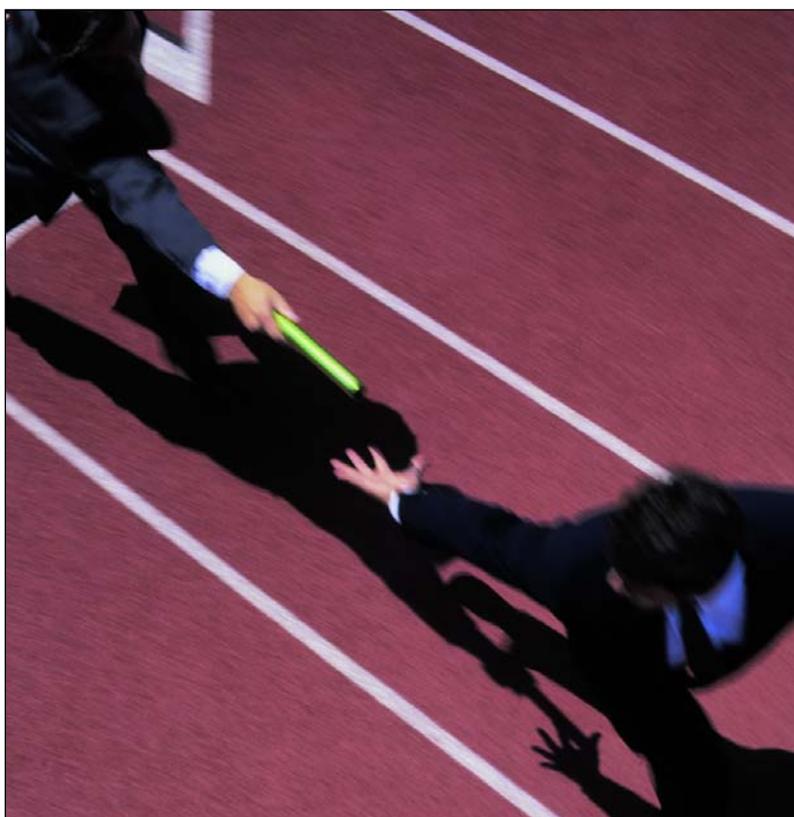
A finales de los años noventa, como fruto de las experiencias de análisis de tendencias del mercado laboral, se observaron las carencias estructurales de talento y, por tanto, la necesidad de “luchar por su atracción y fidelización” y, lógicamente, de cuidar su desarrollo.

Siete grandes factores

Entonces se analizaron las prácticas que subyacían bajo el epígrafe de iniciativas de *employer branding* y se agruparon en siete grandes factores.

El primero es el propósito de la empresa y su capacidad de resultar atractivo para el mercado de profesionales, así como de suscitar un vínculo emocional con las personas que conforman dicha empresa. La identidad de la empresa, sus valores más íntimos, conforma marca como empleador. Una empresa sin propósito o con un propósito poco atractivo para los empleados se tendrá que conformar con empleados “mercenarios”, poco enganchados y poco orgullosos de ella.

El segundo factor está conformado por los procesos de gestión de personas, desde el reclutamiento hasta la desvinculación. Las demandas de los nuevos trabajadores se encuentran más allá del



salario y poco a poco van encaminadas hacia aspectos intangibles, como la posibilidad de disponer de más tiempo libre y prestar una mayor atención a la vida familiar, así como hacia las aspiraciones laborales y de desarrollo, el sentirse parte de algo importante, etc.

El tercero 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. 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. Éste es un pilar en el que la nota general de las empresas es muy mejorable, ya que no le dedican suficientes esfuerzos. La comunicación interna tiene que ser completamente revisada en muchas corporaciones, para ponerla al servicio de un fin: conseguir que las personas estén orgullosas de trabajar donde trabajan. 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 de la empresa. La estructura directiva y gerencial es importante para una empresa por múltiples razones (diseñar estrategias, definir planes, establecer relaciones, alianzas, etc.), pero la más importante es dirigir personas. En la dirección de personas se encuentra otra asignatura pendiente del *management*, ya que posiblemente es el área más compleja de la agenda directiva. Entre las tareas de la dirección de personas debemos hacer hincapié en el papel que los directivos tienen en el refuerzo de la propuesta de valor de la empresa a sus empleados y el apoyo a la puesta en valor de todo

Helbururik ez duen edo langilearentzat helburu erakargarririk ez duen enpresa batek konformatu egin beharko du langile “mertzenarioak”, hau da, enpresarekiko atxikimendurik ez duten eta bere enpresaz harro ez dauden langileak edukitzearekin

Ingurune
lehiakorretan,
komunikazioa
arrakastaren
funtsezko elementua
izango da eta
'employer branding'
kontzeptutik ia
bereizezina izango da

aquello que la empresa ofrece a su gente. Todo ello, lógicamente, si cuenta con la confianza de sus equipos.

El quinto 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. En este factor convendría diferenciar dos vías de actuación. La primera consiste en tratar de asociar y trasladar mensajes de la empresa como lugar de trabajar en cualquier pieza de comunicación de la compañía hacia fuera; por ejemplo, la página web corporativa, la memoria, la información comercial o los mensajes de empleo que se pueden poner en una tienda para la captación de trabajadores. La segunda es la definición de un plan específico de presencia en el mercado laboral en el que la materia sea “la experiencia de trabajar en nuestra empresa”.

El sexto factor es la capacidad de prescripción en los centros de formación que se consideren “caladeros” de empleo. Éste es un factor importante para los nuevos entrantes en el mercado laboral, que son objeto de deseo de muchas empresas por llegar al mercado “vírgenes” de vicios y prácticas laborales y estar plétóricos de energía y compromiso. La relación con el sistema educativo se establece, en muchas ocasiones, a través de los departamentos de salidas profesionales, pero eso tiene un efecto “menor”. Se cree que el mayor impacto está relacionado con el contacto directo con la empresa mediante la oportunidad de hacer prácticas en ella. Otra vía de generación de un vínculo emocional entre los alumnos y las empresas es el estudio de éstas a través de casos o el contacto con profesores que vienen de las propias empresas.

El séptimo pilar es la difusión de la marca entre todos aquellos que pueden hacer de prescriptores en el mercado laboral de refe-





rencia. Este factor resultó bastante importante en el mercado americano; sin embargo, ha sido muy difícil identificar prescriptores claros en el mercado europeo. 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.

Algunas conclusiones

En definitiva, el talento es cada día más importante, pero también es y será cada día más escaso. Las empresas, independientemente de su situación y de la economía, tendrán que velar para atraer y fidelizar a los mejores y para ello tendrán que disponer de una buena imagen de marca como empleadoras.

Para generar una imagen de marca es necesario contar con una clara propuesta de valor al mercado que recoja los atributos que se desee resaltar, así como saber dónde se está y dónde se tiene que llegar en cuanto a reconocimiento de la marca como empleador.

Para generar la imagen de marca hay que poner en marcha un círculo virtuoso que va de la reputación externa al reconocimiento interno y viceversa. Los empleados tienen que convertirse en “embajadores de marca” y para ello la empresa cuenta con cuatro palancas internas: disponer de un propósito atractivo y trascendente, implantar unos procesos de gestión de personas competitivos y alineados con las mejores prácticas del mercado, poner en valor los elementos anteriores por medio de la comunicación y contar con los mejores en la función directiva y gerencial.

Finalmente, además del papel que tendrán los empleados como generadores de marca cuando ejerzan su rol de “embajadores” de ésta, se debe comunicar externamente la propuesta de valor como empleador tanto a través de los instrumentos de los que dispone la empresa como con un plan específico orientado al mercado laboral. Igualmente, hay que gestionar adecuadamente el posicionamiento en la estructura académica que nos provea de profesionales e identificar y gestionar a aquellos “prescriptores” que puedan ayudar a transmitir la imagen de marca deseada. ■