



Gestionar la marca como empleador, ¿Marketing o Recursos Humanos?

Miriam Aguado Hernández,
Gerente de PeopleMatters

Seguro que nada más leer el título de este artículo se ha formado una opinión en la mente del lector. Lo curioso sería tener la posibilidad de recoger dichas respuestas y analizar su composición. Claro que, realmente, esta es una publicación dirigida principalmente a y pensada para profesionales de los Recursos Humanos, lo que podría sesgar la tendencia. ¿O no? Quizá nos llevásemos una sorpresa.

La revista norteamericana *Personnel Today* publicó un informe, hace ya cinco años, sobre el *status quo* en materia de *employer branding* en los Estados Unidos. El informe es el resultado de una encuesta realizada a casi 2.000 lectores de la revista, con diversas responsabilidades en el ámbito de la gestión de personas. Ya entonces, el 95 por ciento de ellos consideraba la gestión de la marca como empleador "importante", el 80 por ciento contaba con que dicha importancia sería creciente y, sin embargo, solamente el 25 por ciento de ellos desempeñaban responsabilidad directa sobre el área.

Naturalmente, en aquel entonces no se disponían de datos equivalentes en España. Hace cinco años eran muy pocas las empresas

que realmente manejaban y gestionaban el concepto de *employer branding* en nuestro país. Desde PeopleMatters empezamos a investigar en profundidad el concepto y las mejores prácticas en el mercado norteamericano, para estar en situación de ayudar a las empresas en España cuando el contexto socioeconómico hiciera de éste un ámbito relevante de gestión. Y así ocurrió y tuvimos la oportunidad de ayudar a los pioneros del *employer branding* en España¹.

En la actualidad podemos afirmar que las cosas han cambiado y la situación es otra. Incluso en el contexto actual de crisis económica, en el que las tensiones por la captación y el reclutamiento masivos (no así por la vinculación y retención de los mejores) son aparentemente menores. Así, el concepto de marca como empleador se maneja ampliamente y cada vez son más quienes dedican un espacio a su gestión en su estrategia de Recursos Humanos.

Y digo "estrategia de Recursos Humanos" porque es ahí realmente donde encontramos la mayor parte de los casos y prácticas actuales en las organizaciones en España. El mensaje sobre la necesidad de gestionar la marca no

La comunicación externa es una de las piezas clave a manejar desde una estrategia de posicionamiento como empleador, por lo que la misma coordinación y coherencia de mensajes ha de darse también en éste ámbito)

¹ Experiencias recogidas en "Employer Branding: La gestión de las marcas para atraer y retener el talento", M. Aguado, A. Jiménez, Editorial Almuzara, 2009.

sólo a nivel comercial o incluso social sino como lugar para trabajar se vincula con la necesidad de posicionarnos y reforzar nuestra capacidad de atraer y comprometer a quienes el negocio necesita, responsabilidad inequívoca de Recursos Humanos.

Sin embargo, y retomando la encuesta de *Personnel Today*, encontramos una pregunta relativa a "qué departamento es responsable de la gestión de la marca como empleador en la organización", cuyas respuestas aparecían entonces muy repartidas: en un 41 por ciento de los casos la responsabilidad recaía en Marketing, en un 25 por ciento en Recursos Humanos, en un 25 por ciento en Comunicación Corporativa y en un 9 por ciento en otras áreas.

Según nuestra experiencia a lo largo de estos más de diez años en España nunca hemos observado un reparto como el anterior, al menos a nivel formal. Es decir, cuando hemos encontrado organizaciones con una gestión específica de su imagen como lugar para trabajar, dicha responsabilidad siempre ha recaído (o ha sido asumida por Recursos Humanos); sí hemos encontrado numerosos casos en los que, sin existir una estrategia concreta para ser un "gran lugar para trabajar", las únicas iniciativas relacionadas con la reputación corporativa se llevaban a cabo desde Marketing o desde Comunicación Externa (participación en premios, RSC, relación con Medios, etc.). Pero ello no respondía necesariamente a una estrategia de posicionamiento y gestión de la marca como empleador dirigida a asegurar que la organización resulta atractiva para potenciales candidatos adecuados y genera sentimiento de pertenencia entre actuales y antiguos empleados. Habitualmente se trataba como un elemento más que contribuye y afecta a la percepción global sobre la compañía en su globalidad.

Ahora bien, dicho lo anterior y también aportando nuestra experiencia en el desarrollo de estrategias y programas de *employer branding*, podemos afirmar que, mientras tiene todo el sentido gestionar la marca como lugar para trabajar desde la estrategia de Recursos Humanos, en la práctica, y para que ésta sea un éxito, es necesario contar con la participación activa de diversas áreas de la organización, concretamente las dos mencionadas anteriormente: Marketing y Comunicación Externa.

La gestión de la marca, como su propio nombre indica, conlleva la aplicación de técnicas de marketing a la gestión de personas, tanto interna como externa. Además, necesariamente integra y debe considerar, aspectos relacionados con la marca comercial y corporativa de la compañía: qué atributos se relacionan con la organización, por qué, cómo cuadran todas las piezas. Incluso a nivel estético y creativo, de mensajes, lemas, estética, todo ha de guardar una coherencia interna que el mercado perciba como tal.

Asimismo, la comunicación externa es una de las piezas clave a manejar desde una estrategia de posicionamiento como empleador, por lo que la misma coordinación y coherencia de mensajes ha de darse también en éste ámbito.

En la práctica, ello se traduce en el desarrollo de estrategias e iniciativas de *employer branding* lideradas por Dirección General y Recursos Humanos, pero a través de un equipo multidisciplinar compuesto, además, por personas del negocio, Marketing y comunicación interna y externa. Recursos Humanos no puede hacerlo solo: necesita la perspectiva de marketing; Marketing tampoco puede hacerlo solo: necesita la perspectiva de las personas. Y Comunicación puede contribuir en la difusión una vez marcada la estrategia.

Solamente a través de una única visión de empresa, a reforzar desde los diversos ámbitos, seremos capaces no sólo de complementar, sino de construir una marca más fuerte, que nos distinga en el mercado, también como lugar para trabajar.)

LA FÓRMULA PARA GESTIONAR LA MARCA COMO EMPLEADOR EN UNA COMPAÑÍA ES...

- Marketing interno, cuando nos dirigimos hacia los empleados.
- Comunicación interna, cuando expresamos los mensajes que se quieren transmitir y los canales más adecuados para llegar a los empleados.
- Comunicación externa, cuando nos dirigimos a potenciales candidatos.
- Y principalmente la puesta en práctica de una marcada estrategia de Recursos Humanos para atraer, retener y generar sentimiento de pertenencia en la compañía.

Fuente: PeopleMatters, 20120.

Información elaborada por:

peplematters