



Employer Branding: una necesidad creciente en un mundo globalizado

La gestión del talento es uno de los aspectos fundamentales de la empresa para mantener su competitividad. De ahí la importancia de contar con estrategias encaminadas a atraer y retener a los mejores profesionales, algo que sin duda incidirá en los resultados del negocio.

Yineth Avilés, consultora de PeopleMatters

AUTORA: AVILÉS, Yíneth

TÍTULO: *Employer Branding*: una necesidad creciente en un mundo globalizado

LOCALIZADORES:

<http://marketingmasventas.wke.es/ae1962b>

DESCRIPTORES:

- Gestión de marca
- Estrategia empresarial
- Imagen de marca
- Posicionamiento

RESUMEN:

En un entorno cada vez más globalizado e influido por las nuevas tecnologías, aumenta notablemente la necesidad de las compañías por gestionar su imagen de marca con el fin de contar con los mejores profesionales.

Varias encuestas demuestran que aunque el *employer branding* es un tema de reciente desarrollo en España, cada vez hay mayor conciencia de la importancia de establecer estrategias que permitan gestionar adecuadamente la imagen de marca como empleador. En este aspecto, las tecnologías 2.0 se han convertido en una tendencia irreversible y una oportunidad latente para la creación de marca.



A continuación se presentan algunas de definiciones que explican desde diferentes perspectivas en qué consiste esta técnica:

“El proceso por el cual los empleados interiorizan la imagen de marca deseada y real de su empresa y la proyectan hacia sus clientes y a la propia organización” (Miles and Mangold, 2005).

“Es la imagen de la empresa percibida por los ojos de sus asociados (empleados, proveedores y clientes)” (Ruch, 2002).

“Es la imagen que refleja la organización como un ‘gran lugar para trabajar’. Se dirige tanto a empleados actuales como al mercado externo (los candidatos activos y pasivos, clientes, proveedores, etc.). El arte y la ciencia de la marca del empleador son la suma de un compendio de iniciativas; atracción, compromiso y retención, destinadas a mejorar la marca empleador de la compañía” (Brett Minchington, 2010).

En el entorno actual, caracterizado por la globalización y las nuevas tecnologías, aumenta la necesidad de las compañías por gestionar su imagen de marca con el fin de contar con los mejores profesionales no solo desde el punto de vista de atracción, sino de retención y compromiso de los que se encuentran vinculados en la organización.

En este contexto, ¿tienen claro las organizaciones lo que implica gestionar su marca como empleador?; ¿realmente consideran importante contar con una estrategia de *employer branding*?

“El conjunto de estrategias, políticas, iniciativas y herramientas que se utilizan para gestionar la marca de una compañía como elemento de atracción y retención de personas (potenciales y actuales empleados)” (PeopleMatters, 2011).

En este sentido, según los resultados de una encuesta realizada por PeopleMatters a 120 directores de recursos humanos en España, en la pregunta referente a la frase que mejor describe el concepto de *employer branding*, un 55% entiende que “el desarrollo de la marca como em-

pleador tiene que ver con generar una identidad de la organización como un lugar excelente para trabajar”; un 37% como “gestión de la marca para atraer y retener talento”; un 7% como una “estrategia importante para captar talento” y 1% como “el nuevo marketing para recursos humanos”.

En esta encuesta, ocho de cada diez consultados afirman que su organización cuenta con una estrategia de *employer branding*, aunque más del 75% confiesa que necesita un mayor desarrollo.

Desarrollar una imagen de marca potente como empleador permitirá atraer a aquellos profesionales que más puedan aportar a la compañía.



Asia, a la cabeza

Estos datos evidencian que las compañías toman cada vez más conciencia de la importancia y ventajas que les reporta el disponer de una estrategia de este tipo. Asimismo se incrementan los esfuerzos para que la empresa sea percibida como una excelente opción laboral, tanto para los empleados actuales como para los futuros.

Brett Minchington, experto australiano y uno de los referentes mundiales en la materia, sostiene que a pesar de la situación económica actual las empresas siguen encontrando grandes dificultades para atraer y retener el talento, por lo que los esfuerzos no solo se enfocan en desarrollar la imagen de marca de cara al cliente, sino también hacia los empleados actuales y potenciales.

Los resultados del estudio “Latest Employer Branding Global Research 2011”, realizado por el experto australiano, indican que el 26,5% de las empresas europeas no cuenta con una estrategia clara de *employer branding* pese a estar trabajando en ello, frente a un 41,9% de Asia, un 38,1% de Australia, un 33,3% de Nueva Zelanda y un 28,9% de EE UU y Canadá.

Adicionalmente, solo el 32% de las empresas europeas prevé aumentar su inversión en *employer branding* en el periodo 2011/2012, frente a

Estar en la lista de empresas más deseadas para trabajar es una ventaja competitiva que impacta sobre los resultados

un 48,4% en Asia, un 47,6% en Nueva Zelanda, un 40,1% en Australia y un 39,5% en Estados Unidos y Canadá.

En España, si bien se reconoce la importancia de aplicar esta estrategia en la organización, aún no hay claridad en cuanto a su contribución en la mejora del negocio. En algunos casos se sigue considerando más un gasto sin retorno tangible que una inversión.

Reconocimiento al esfuerzo

No obstante, en tiempos de crisis y de baja contratación los esfuerzos no deben disminuir; por el contrario, se hace necesario desarrollar una imagen potente de empleador para, cuando el mercado se recupere, tener la capacidad de atraer y reclutar a los profesionales que más puedan aportar.

Por ello, cada vez cobran mayor importancia los rankings y premios destinados a reconocer el esfuerzo de las compañías que se preocupan por hacer de ellas un lugar deseable para trabajar. Por citar algunos ejemplos, está el caso de *Best place to work*, que selecciona a las empresas con los mejores entornos de trabajo tomando como principal fuente de información la opinión de los empleados sobre las relaciones humanas en su entorno de trabajo.

Otro ejemplo es el de *Top Employers*, un sello que se otorga a empresas que cumplen con los más altos estándares en recursos humanos. Para ello se realiza un análisis de las políticas de recursos humanos, en donde CRF Institute determina qué compañías cumplen los requisitos para ser certificadas como *Top Employer*. En el informe se tienen en cuenta áreas críticas y competitivas como el salario y beneficios, la formación y desarrollo, la carrera profesional, las condiciones laborales y la cultura corporativa.

En España se podrían citar los rankings de la revista *Actualidad Económica* y el de Merco;

| Empresa | Puntos | Posición |
|-----------------|--------|----------|
| Bimbo | 1000 | 1 |
| Inditex | 918 | 2 |
| Telefónica | 877 | 3 |
| Hisma | 842 | 4 |
| La Caixa | 838 | 5 |
| Bankia | 815 | 6 |
| Industria | 808 | 7 |
| BBVA | 804 | 8 |
| El Corte Inglés | 754 | 9 |

este último, encargado de medir la reputación de las principales empresas que operan en el país.

Estar en la lista de empresas más deseadas para trabajar es una importante ventaja competitiva que impacta directamente sobre los resultados de la organización.

El empleado, embajador de la marca

Además, cuando una empresa obtiene alguno de estos reconocimientos también “gana” en otros aspectos: por una parte, obtiene imagen y posicionamiento de marca; por otra, el esfuerzo para atraer a los profesionales que más le interesen será menor en momentos de recuperación económica que impliquen salir al mercado en búsqueda de talento.

En este aspecto juegan un papel muy importante las políticas de recursos humanos de la organización, ya que si esta sigue unas líneas deficientes, difícilmente venderá una imagen de buen empleador.

Las buenas políticas aseguran un trato responsable con los empleados, así como beneficios y posibilidades de desarrollo, entre otros. Estos aspectos son altamente valorados por los profesionales desde afuera. No obstante, en cuanto pasan a formar parte de la organización el proce-

so debe continuar; deben ser motivados y tenidos en cuenta, pues en muchos casos las políticas y esfuerzos de recursos humanos se concentran durante la fase de reclutamiento y la previa, y dejan de lado la posterior: el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados.

En este sentido, cuando la empresa aplica políticas de alto valor para los trabajadores, y además convierte este proceso en un ciclo de mejora continuo, está ganando tanto interna como externamente. Internamente, los empleados se convierten en embajadores de la marca

al hablar de ella en su entorno más cercano; y, externamente, a través de sus opiniones se transmite el mensaje de que esa organización es un lugar deseable para trabajar.

Por todo lo anterior, la gestión del talento es uno de los aspectos más fundamentales de la empresa para mantener su competitividad, pues el hecho de perder un buen empleado tiene un coste económico muy alto. De ahí la importancia de crear un compromiso entre empleado y empleador, lo que se puede lograr a través de las estrategias de *employer branding*.

El papel de la Red

Como consecuencia, las empresas intensifican cada vez más sus esfuerzos para desarrollar y potenciar su marca como empleador tanto en términos internos como externos. Hoy en día, gracias a las tecnologías 2.0, tienen un contacto más cercano con sus clientes y potenciales empleados.

Las redes sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn permiten este acercamiento y, como es lógico, las empresas han tenido que adaptarse a ellas, pues es allí donde encontrarán a sus futuros empleados. Muchas ya cuentan con su propio perfil en ellas, ya sea para captar, darse a conocer o posicionarse ante aquellos profesionales a los que les interesa atraer para su organización.

Estas comunidades han hecho evolucionar las prácticas más tradicionales, donde la empresa colgaba información en su web pero no había posibilidad de recibir respuesta del que estaba al otro lado.

En este sentido, los blogs y los chats se han convertido en un importante canal para intercambiar opiniones con clientes y potenciales empleados, así como para aclarar cualquier duda relacionada con la compañía.

Gestionar la marca como empleador en la Red requiere el máximo cuidado, pues al ser un espacio abierto para la opinión pública puede repercutir negativamente si no se controla adecuadamente.



Los empleados son embajadores de la marca al hablar de ella en su entorno

Según la lista basada en *The Big Money Facebook 50*, entre las empresas que mejor lo están haciendo en Facebook se incluyen Coca Cola, Starbucks, Disney, Victoria's Secret, H&M o Zara, entre otras. Los criterios considerados para estar presente en esta lista son: páginas con más de 200.000 fans, frecuencia de actualización de ofertas y promociones, grado de implicación demostrado por los seguidores, ritmo de crecimiento y creatividad en el uso de la red social.

En definitiva, las redes sociales, blogs, wikis y chats abren la posibilidad de interactuar y fomentar una comunicación bidireccional que antes no era posible.

Como consecuencia, un importante número de empresas destina su presupuesto a fomentar su presencia en redes sociales o a la mejora de las webs corporativas con el fin de adaptarlas a los servicios que ofrece el entorno 2.0. Estas nuevas tecnologías se convierten en una tendencia irreversible y una oportunidad para la creación de marca.

La conexión emotiva

Según el Informe de resultados Observatorio Redes Sociales 3ª Oleada 2011, entre las iniciativas que los usuarios consideran más interesantes que las marcas lleven a cabo en redes sociales destacan las relacionadas con el empleo, seguidas de cerca por las promociones y ofertas de la marca y la información cultural.

Desde este punto de vista, las redes sociales empiezan a ser un canal de comunicación habitual con clientes, candidatos y empleados. Sin embargo, gestionar la marca como empleador en la Red puede tener efectos tanto positivos como negativos.

Las redes sociales son herramientas de bajo coste pero de alto cuidado, que si son gestionadas de forma adecuada generan valor e influencia.

El detalle está en que es un espacio abierto y disponible a la opinión pública que puede también afectar negativamente a la organización si es usado en su contra.

Según Amparo Díaz Llairó, autora del libro "El talento está en la Red", la principal ventaja de estar en ella es la reducción de tiempos y costes, lo que beneficia a la empresa: *"Si queremos conseguir que nuestra empresa se convierta en un polo de atracción y nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar allí, tendremos que ser capaces de encontrar conexiones entre nuestra identidad y la de nuestros empleados"*.

¿Pero qué tipo de elementos podrían generar esa conexión empleado-empresa? Sin duda alguna los aspectos más valorados por la generación actual son las posibilidades de hacer carrera, de desarrollarse profesionalmente y un ambiente laboral agradable.

En definitiva, se trata de crear una conexión emotiva entre el empleado y la empresa que implique importantes resultados para ambos.

Por un lado, que le indique al empleado que sus expectativas se verán cumplidas en ese lugar; por otro, la empresa percibirá los beneficios en función del compromiso, rendimiento y objetivos de negocio alcanzados por sus empleados.

Para concluir, vale la pena destacar una de las teorías de Tom Peters, uno de los mayores referentes mundiales en gestión de negocios, en la que afirma que la capacidad de transmitir emoción es lo más importante en un mundo controlado por la tecnología: *"La marca es lo que nos define y es mucho más que el marketing o los logotipos; tiene que ver con la pasión, con la historia que queremos contar, con la causa que motiva la empresa (...). Las historias y experiencias serán más importantes en el futuro que los productos"*. •

