

VEA EL ESTUDIO SOBRE  
EMPLOYER BRANDING EN  
[www.marketingmasventas.es](http://www.marketingmasventas.es)



**AUTORA:** IGLESIAS POLI, Norma

**TÍTULO:** *Employer branding, ¿por qué le interesa a marketing?*

**LOCALIZADOR EN EL BUSCADOR WEB:**  

**DESCRIPTORES:**

- Estrategia corporativa
- Branding interno
- Posicionamiento en el mercado

**RESUMEN:**

La estrategia de *employer branding* está extendida a lo largo del mundo, si bien existen todavía diferencias en el estado de su desarrollo entre países. Los más adelantados en su implantación tienen claro que la estrategia no puede recaer únicamente en el departamento de RRHH, por lo que aprovechan las sinergias entre este, el de marketing y el de comunicación. Marketing tiene varias razones para colaborar con recursos humanos, ya que el desarrollo de la "marca de empleador" impacta aspectos como la marca y el cliente.

# *Employer branding,* ¿por qué le interesa a marketing?

Una buena marca como "empleador", además de retener al mejor talento, consigue una mejor imagen corporativa, un mayor número de clientes y, por tanto, un incremento de los resultados de negocio.

Norma Iglesias Poli, consultora de PeopleMatters



**D**ecía George W.R. que “para tener clientes satisfechos, la organización tiene que tener empleados satisfechos” (The Retailing of Services - a Challenging Future. *Journal of Retailing*, 1977).

El término *employer branding* está bastante extendido, pero comenzaré con una breve definición, la más repetida en la literatura y en la investigación: “Estrategia que busca transmitir la cultura de la empresa para posicionarse como una de las mejores compañías para trabajar”.

Para ello se centra en dos ámbitos:

- los empleados actuales (*employer branding* interno)
- los potenciales (*employer branding* externo)

El objetivo del primero es retener y motivar a los empleados actuales, mientras que el del segundo es buscar el reconocimiento de la organización como un empleador de referencia o, en otras palabras, incrementar la capacidad para atraer el mejor talento.



Una organización con una oferta superior es aquella que tiene la marca como empleador alineada con la corporativa y la del cliente.

Cuando nos encontramos con el término *employer branding*, una de las primeras ideas que vienen a la cabeza es recursos humanos (RRHH). Si esto es así, ¿por qué hablar a los profesionales del marketing de esta estrategia?

Es cierto que en España, como constata el estudio realizado por PeopleMatters sobre la situación actual de la marca de empleador, el 74% de las empresas delega dicha responsabilidad en el departamento de recursos humanos. Sin embargo, esta tendencia está cambiando a escala global.

Brett Minchington, consejero delegado de Employer Brand International y uno de los líderes más influyentes en la materia, destaca en su libro "Employer Brand Leadership" que las compañías que tienen como responsable único de la estrategia de *employer branding* a RRHH han pasado de ser un 75% a un 43%.

Sodexo, IBM o BASF son algunos ejemplos que han identificado la necesidad de aprovechar sinergias entre los departamentos de RRHH, mar-

keting y comunicación para un desarrollo exitoso de esta estrategia. También Shell y Starbucks han incluido la visión del marketing en RRHH, para lo cual han creado un equipo multidisciplinar dentro de RRHH con profesionales de ambas áreas. Para ellos, el valor de la marca va más allá del producto o servicio que venden.

Lo importante no es quién asume la responsabilidad del desarrollo de la marca como empleador, sino que exista una colaboración, un compromiso y comunicación entre esos departamentos. Tampoco se trata de que el de marketing realice las funciones del de recursos humanos, sino de que exista una colaboración mutua de manera que cada uno entienda el lenguaje y las técnicas del otro.

Marketing es experto en conseguir que los productos o servicios sean los más atractivos para el mercado, mientras que uno de los objetivos principales del *employer branding* es la atracción del talento. ¿Qué mejor maestro que el primero para ayudar al segundo?

Recursos humanos necesita la colaboración de marketing y comunicación para el éxito de la estrategia de *employer branding*, pero ¿por qué marketing puede estar interesado en ello?

1. **alineación con la marca:** corporativa, cliente/producto, empleador
2. existe una **correlación** entre el grado de satisfacción de los clientes y el de los empleados
3. una buena marca de empleador **atrae a nuevos clientes**
4. **incrementa los beneficios** de la compañía, tanto por ahorros en prácticas de RRHH como por incremento de ventas

## Alineación con la marca

En palabras de Brett Minchington, una organización con una oferta superior es aquella que tiene la marca como empleador alineada con la corporativa y la del cliente.

## En Sears, un incremento del 5% en la satisfacción del empleado ha aumentado la del cliente en un 1,3% y ha generado un 0,5% más de ingresos

La marca de empresa se subdivide en tres elementos:

- marca corporativa
- de cliente o producto
- de empleador

Cada una tiene efecto sobre las demás. Por tanto, si todas están alineadas y tienen la misma esencia, su efecto se multiplicará. En caso contrario, la falta de coherencia acaba afectando a la credibilidad de la marca.

Marketing y comunicación son responsables de la primera, marketing de la segunda y RRHH de la última. Por ello, las tres áreas han de unir esfuerzos para la alineación de las tres marcas.

Sodexo es un ejemplo de cómo la marca de empleador influye en la corporativa y en la de cliente. La empresa ha recibido mucha atención de los medios por la utilización de las redes sociales en reclutamiento. Esta atención ha impactado en su marca corporativa, ya que ha conseguido tener más exposición en el mercado que con algunas campañas de marketing.

### Correlación entre la satisfacción de los clientes y la de los empleados

Es más fácil que los clientes crean en la marca de compañía si los “clientes internos” creen en ella. En Sears, un 5% de incremento en la satisfacción del empleado ha generado un 1,3% en la del cliente, lo que a su vez se ha traducido en un 0,5% en el crecimiento de los ingresos. El impacto de lograr al mismo tiempo el compromiso de empleados y clientes es mayor que si se intenta por separado.

Marketing, consciente de la importancia que tiene la satisfacción del cliente interno en la del externo, ha respondido a la necesidad de gestionarlo a través del marketing interno, una técnica precursora del *employer branding*.



Ya en 1981, el experto Leonard Berry definía el marketing interno como la aplicación de la filosofía y prácticas del marketing a los colaboradores que tienen relación con los clientes, de manera que se atrae y retiene a los mejores candidatos y estos dan lo mejor de sí mismos en el trabajo. Esta idea recuerda a la del *employer branding*, “atraer y retener a los mejores para ofrecerles mejor atención al cliente”, pero en esta definición, el marketing interno se centra en las personas relacionadas con el cliente.

El gurú del marketing Philip Kotler defiende que el marketing interno debe preceder al externo, ya que si los empleados se sienten orgullosos de trabajar en la compañía, atienden mejor al cliente. Esta estrategia también es similar a la del *employer branding*, que define una propuesta de valor al empleado que se desarrolla internamente para que esté presente en su día a día y así fortalecer su orgullo de pertenencia.

Los profesores George Day y Christian Grönroos dan un paso más allá y sostienen que la orientación al cliente debe extenderse a toda la organización. El objetivo: asegurarse de que los colaboradores de todos los niveles entienden y “viven” el negocio, y de que los empleados



El término *employer branding* se define como “una estrategia que busca transmitir la cultura de la empresa para posicionarse como una de las mejores compañías para trabajar”.

están preparados y motivados para actuar con orientación al cliente.

El *employer branding* recoge todos los conceptos anteriores y los hace coherentes con las estrategias de recursos humanos y con los valores de la compañía. Las acciones de marketing interno aisladas son ineficaces a largo plazo si los empleados no viven en su día a día los valores de la marca. Estos son cruciales en el posicionamiento de la empresa como empleador de referencia, porque transmitirán al exterior el orgullo de pertenecer a ella. Esto no implica que no se necesite una estrategia de *employer branding* externo, ya que es esencial que la empresa esté presente en la sociedad, para lo cual hace falta un desarrollo planificado de estrategia.

En resumen, esta disciplina busca la puesta en valor de las estrategias de recursos humanos y de la cultura para que los empleados se identifiquen

con los valores y los trasladen a los clientes.

### Atraer a nuevos clientes

El impacto será mayor mediante una estrategia de *employer branding* bien diseñada e implementada que con una campaña de marketing por sí sola.

Por un lado, el *employer branding* interno se orienta a conseguir empleados comprometidos, quienes serán los mejores embajadores de la compañía, ya que mediante el boca a boca extenderán los valores de la empresa al exterior. Por otro, el externo logra que una organización sea reconocida como empleador de referencia.

Si a esto le unimos el hecho de que cada vez más los clientes buscan marcas con las que comparten valores, ¿no es motivo para identificarse con los de una compañía el conocer que sus empleados están comprometidos y orgullosos de trabajar en ella?

No podemos perder de vista los resultados de encuestas como la realizada por SHL en Reino Unido, que constata el efecto negativo de una mala gestión de los procesos de selección, no solo sobre la imagen de empleador, sino sobre la de marca. Esto se podría evitar si las compañías desarrollasen una estrategia de *employer branding* alineada con las marcas corporativa y de producto.

Un ejemplo de empresa que sí lo ha hecho y que ha cuidado todos los detalles en el proceso de selección ha sido Banesto, que ve a los candidatos tanto como posibles colaboradores como clientes.



## Aumento de beneficios

Algunas de las ventajas de una estrategia de este tipo se relacionan con indicadores de recursos humanos:

- disminuye la rotación
- aumenta la satisfacción de los empleados
- se reducen los costes de reclutamiento

Otras están vinculadas al marketing:

- se incrementa la calidad del servicio
- crece la retención de clientes
- aumentan los ingresos por cliente
- se genera un boca a boca positivo
- se logran efectos positivos tanto en la marca corporativa como en la de producto

Comienzan a surgir estudios reveladores con datos sobre la correlación entre los niveles de compromiso de los empleados con la organización tanto en los márgenes operativos como en los de los beneficios.

Las compañías con altos grados de compromiso incrementan esos márgenes mientras que las que apenas los tienen, los disminuyen en el mismo periodo de tiempo.

La inclusión de estos indicadores, más cercanos a marketing y al negocio, está en línea con el nuevo enfoque del experto Dave Ulrich, que afirma que el cliente de recursos humanos es aquel dispuesto a pagar productos o servicios o el que desea invertir dinero en la empresa.

Tanto marketing como recursos humanos comparten un mismo cliente final y por tanto un mismo objetivo. De ahí que la colaboración entre ambos sea cada vez más necesaria.

Después de este análisis, termino con una pregunta para la reflexión de los profesionales del marketing: ¿tenemos razones para involucrarnos con RRHH en el desarrollo de una estrategia de *employer branding*? ■

73

Lo más importante para desarrollar la marca como empleador es que exista una colaboración, un compromiso y comunicación entre los distintos departamentos.