



## Marca comercial, marca personas

La marca personas es un vector de la de una compañía. En este artículo se describen las relaciones entre ambas, sus atributos, las características que tienen que cumplir, así como las acciones para su consolidación en el mercado laboral. La marca personas tiene efecto sobre los actuales y futuros empleados, sobre los clientes y sobre otros grupos de interés.

*Alfonso Jiménez Fernández, socio director de PeopleMatters*



**E**n estos momentos la competitividad empresarial tiene más que ver con los activos intangibles que con los tangibles. Las empresas compiten por su marca, su capital relacional, su capacidad de innovación o de ser eficiente en términos operativos.

Todos son de naturaleza intangible y pivotan en dos aspectos: la marca y las personas y su talento.

El talento, la calidad humana de los equipos, la cultura, es lo que hace que una compañía gane o pierda en competitividad, que es la capacidad de hacer en relación con la competencia.

España es la economía número 13 en PIB. Sin embargo, en términos de competitividad es el país número 38. Esto es muy preocupante porque la competitividad es una medida del PIB futuro. Casi sería mejor al revés, tendríamos mucho más que ganar.

Lo cierto es que estamos en un mundo de intangibles, ya que así lo es nuestro talento y nuestra marca.

Desde hace unos años, en Estados Unidos se ha desarrollado una subdisciplina del *management* relacionada con la marca como empleador, la marca interna o la marca personas.

La marca personas son los atributos de la marca en relación con la experiencia de trabajar en una determinada empresa frente a los de sus competidores. Eso permite atraer el talento más adecuado a nuestras necesidades.

Las marcas tienen diversas derivadas. Las más detalladas trasladan la propuesta de valor hacia los clientes como un conjunto de atributos que acota los productos y servicios. Sin embargo, los atributos de marca hacia clientes no son los únicos que se trabajan a la hora de configurar y transmitir una marca. También cuenta la marca a los inversores o a la sociedad en su conjunto.

Un aspecto más reciente es el que tiene por objetivo comunicar atributos de marca como empleador o marca personas, lo que diferencia a una compañía de otras como lugar para trabajar.

## La propuesta de valor

Este aspecto es doblemente importante, ya que determina los otros dos intangibles más potentes de una empresa competitiva: marca y talento, talento y marca.

Tiene que ser concretada en diversos atributos. Algunos la perfilan como un lugar para trabajar hacia los profesionales, tanto propios como del mercado, que la hacen más o menos atractiva y que conforman la **propuesta de valor al empleado (EVP)**.

La marca debería tener atributos congruentes entre sus distintos públicos. Sin embargo, no siempre sucede y el problema surge cuando sus públicos objetivos difieren; esto es, cuando los clientes son bien distintos de los empleados. Y esto suele ser lo habitual.

Banesto fue la primera compañía que implementó un plan de marca personas y en 2005 fue reconocida por la revista *Actualidad Económica* como el mejor lugar para trabajar de España.



En ocasiones, el público cliente es muy superior al de los empleados. Es el caso de muchas empresas de turismo de lujo o de nivel medio alto, en el que clientes de alto *standing* son atendidos por empleados *low-cost*. En estos ejemplos, con longitudes de onda tremendamente distintas entre ambos públicos, se produce la dificultad de trasladar al mercado mensajes muy distintos entre la marca “comercial” y la de “personas”.

Para ello, hay que segmentar muy bien el colectivo de empleados y afinar en la selección de mensajes y canales para llegar al público objetivo sin afectar a la imagen de clientes y viceversa.

La marca como empleador o marca personas, como elemento que despierta emociones a partir de su proyección como lugar de empleo, tiene que estar alineada con el conjunto de la marca y reforzarla. Es un complemento, no una realidad separada. Cuando es potente ayuda al posicionamiento del conjunto de la marca.

Sus elementos constituyentes son los atributos que predisponen emocionalmente a los profesionales a estar en ella. Tienen que presentar varias características para que sean eficientes:

- **Ser valorados por el público objetivo:** de nada serviría consolidar una marca con unos atributos si a quienes va dirigido, no les dice nada ni les genera ninguna emoción.
- **Ser ciertos:** la marca personas despierta unas expectativas que han de corresponderse con la “experiencia real” del trabajo. Un atributo incierto producirá un choque entre las expectativas y la realidad. Esta frustración desembocará en una actitud negativa, los empleados sentirán que se han equivocado, que se les ha mentido y ello conducirá, en el mejor de los casos, a su salida de la empresa o, en el peor, a su presencia sin ese compromiso necesario para que aflore el talento y se traduzca en desempeño excepcional y por tanto en resultados. Este es el peor escenario: tendríamos el coste y no el compromiso; cuerpos, no almas; presencia sin pasión. Deberíamos proceder al costoso proceso de desvinculación.

Los profesionales no comprometidos, los que se han “despedido” emocionalmente, son un gran obstáculo para la competitividad de las compañías. Nuestra recomendación sería no utilizar nunca atributos futuribles mientras no formen parte de la realidad de la empresa. El coste de no tomarnos esta regla en serio es muy alto.

- **Ser diferenciales:** si no somos capaces de diferenciarnos de nuestros competidores, difícilmente vamos a ser atractivos para los mejores. Estos quieren trabajar en empresas óptimas, cuya marca personas esté alineada con sus intereses. Para ser bueno hay que ser competitivo y diferente.

Para identificar atributos diferenciales, hay que conocer los de la propuesta de valor y su traducción en la marca personas de nuestros competidores. No necesariamente de los competidores comerciales, sino muchas veces de aquellos de otras industrias.

- **Ser pocos:** si no, no se recordarán y será más difícil encontrar elementos atractivos y diferenciales. Un ejemplo de buena propuesta de valor al empleado la desarrolló Kellogg Company en España, que posteriormente exportó a otros mercados. Tiene unas competencias muy potentes de marketing; es una empresa de marcas y talento, por tanto entendió muy bien la necesidad de que los atributos debían ser pocos y diferenciales.

Las empresas tratan de hacer EVP repletas de atributos. Eso es un claro error. En nuestra experiencia una excelente EVP tiene que contar con tres atributos y el número límite recomendable sería seis, nunca más.

## La creatividad

Una vez configurada la EVP o atributos con los que queremos que se reconozca nuestra marca personas, tenemos que poner los medios para que se traslade a nuestros públicos, tanto al interno como al externo, a través de diversas piezas que hemos denominado palancas y que deben estar descritas en un *branding plan*.

Disponer de una marca competitiva mantiene a los profesionales comprometidos emocionalmente, lo que se traduce en un mayor éxito empresarial.

Un elemento interesante es la **creatividad conceptual** de la marca personas. Hay empresas que mantienen un único logo; otras tienen otro específico para la marca personas. Para que esta refuerce la de la compañía, debería ser el mismo. El logo es la esencia de una marca, su representación pública, la imagen que todos se figuran cuando piensan en esa empresa. En este punto no conviene distraer, sino reforzar el logo y los colores corporativos. Nuestra recomendación es que la marca personas pivote sobre la de la compañía.

Para identificar las acciones relacionadas específicamente con el componente personas hay que centrar la diferenciación en un buen lema que sea la esencia de esa marca personas. Tiene que ser escueto, fácilmente recordable y, sobre todo, que despierte las emociones que nos interesa condensar. Es la esencia de atributos. La imagen que genera en la mente de los que lo lean o escuchen tiene que ser lo más próxima a la marca personas que queremos trasladar.

Pero no basta con una única línea comunicacional que lo presente. La clave es repetir hasta que las personas lo interioricen y sepan que se habla de la experiencia de trabajar en la organización. Además del lema tiene que haber otros componentes de la creatividad conceptual: banco de imágenes, formatos, líneas de comunicación.

## Autenticidad

Prosegur ha desarrollado un lema para los temas relacionados con personas, “Por muchas razones”, que comunica que hay muchos motivos para trabajar en ella y no en la competencia. El mensaje induce a descubrirla y a explorar la propuesta de valor al empleado en todo detalle.

Un tema interesante es si utilizar a modelos o a los propios empleados. La ventaja de estos es que dan una sensación de realismo a las piezas; hay personas a las que les gusta ver a sus compañeros. Eso genera “autenticidad”. Aquí surgen dos problemas: el primero es legal, ya que en pocas compañías se produce una cesión de derechos de imagen a todos los empleados; el segundo, que para que una empresa sea sana tiene que haber rotación que haga fluir el talento. Es como un río que desagua su corriente en el mar mientras recoge agua limpia de los manantiales de las sierras. Si se estanca, esa agua limpia se enturbia y se convierte en una ciénaga. Una compañía tiene que ser un río porque siempre hay profesionales que, o encuentran mejores oportunidades, o tenemos que prescindir de ellos.



## Prosegur ha creado un lema específico para los temas relacionados con personas, “Por muchas razones”, un mensaje que induce a explorar la propuesta de valor

La que no recluta se equivoca, porque que ni se deshace de los que presentan un bajo rendimiento ni incorpora savia nueva. En algunas, como Prosegur, sus profesionales firman una cesión de imagen para que pueda reflejarse en distintos soportes, tanto propios como ajenos, pero es un caso excepcional en nuestro país.

### El *branding plan*

Finalmente tenemos que establecer un *branding plan*, un plan de acciones o palancas para hacer realidad la marca personas bajo el mensaje de la EVP y con el formato de la creatividad conceptual formulada. El objetivo es asegurar que las cosas que hay que hacer, sucedan.

El primero en España lo definió Banesto en 2004, que entonces hizo una apuesta fuerte por ser considerado un gran lugar para trabajar. Los resultados del plan se visualizaron en poco tiempo, y en 2005 fue reconocido por la revista *Actualidad Económica* como el mejor lugar para trabajar de nuestro país. El plan daba sus frutos.

El *branding plan* tiene que organizar acciones de diversos tipos. Las primeras son internas y su finalidad es que los profesionales de una empresa se conviertan en auténticos “embajadores de marca”, que hablen bien de ella porque crean que realmente es un magnífico lugar para trabajar. La máxima expresión de este punto quedaría reflejada en que no les importaría que incluso sus propios hijos llegasen a trabajar dentro. Esto implicaría que, al querer lo mejor para ellos, consideran que es el mejor lugar.

Uno de los mejores ejemplos fue el realizado hace unos años por NH Hoteles, que apostó por una estrategia de diferenciación como lugar de trabajar con respecto al conjunto de su sector.

La ventaja de tener un *branding plan* es que las cosas se hacen de manera armónica y los resultados se logran de una manera

más palpable. Gracias a él, NH Hoteles es la empresa que más distancia ha sacado frente a sus competidores como lugar para trabajar, tanto en España como en otros mercados como Holanda o Alemania.

Para conseguirlo hay que asegurarse previamente de tres cosas:

- **Que haya un proyecto:** las empresas no solo están para ganar dinero y enriquecer a sus accionistas mediante los ingresos que pagan sus clientes por los servicios o productos que elaboran sus profesionales. Eso no engancha, no es emocional. Para sentir que una compañía es un buen lugar para trabajar, las personas tienen que percibir que lo hacen por una buena causa. Esto implica tener formulada una cultura atractiva. La misión tiene que ser apasionante y la visión (lo que toda empresa quiere llegar a ser), desafiante. Las personas tienen que sentir orgullo de trabajar en ella porque les emociona su fin, su misión entronca con algo trascendente. La formulación cultural tiene que pintar un mañana distinto, mejor. Las personas no trabajan con la intención de no progresar, sino que quieren hacerlo en proyectos con visiones atractivas, desafiantes, motivadoras, emocionantes. Además, tienen que tener una traducción en valores. Estos son la personalidad de las compañías y están tremendamente arraigados en su ADN. Modulan el comportamiento de los empleados, que trabajan mejor y sienten más pasión cuando los valores de la compañía están alineados con los suyos.
- **Contar con unas prácticas de gestión de personas competitivas:** ninguna podría ser considerada un buen lugar si es la que peor paga, no se preocupa por desarrollar a su gente o..., tantas y tantas malas prácticas.
- **Disponer de una estructura directiva y gerencial de la máxima calidad:** los profesionales saben que aprenden, se desarrollan y que tienen oportunidades con buenos jefes. El equipo directivo y gerencial es fundamental.

Además, actúa como filtro de los dos requisitos anteriores.

De nada sirve tener un proyecto si la estructura directiva y gerencial no lo siente como propio. Si no se lleva a la práctica, es mejor no tenerlo. Si se tiene y los directivos no lo viven, no sirve.

Si queremos una marca personas potente y un reconocimiento sostenible como buen lugar para trabajar, hemos de asegurarnos de que tenemos aprobados estos tres elementos. Si no, nuestro consejo es trabajarlos antes y esperar. Así de contundente. Primero hay que trabajar el “ser”, que ya habrá tiempo para el “parecer”.

Fnac se planteó hace unos años si podría aspirar a ser una de las mejores empresas para trabajar en el sector de la distribución, pero antes de nada se aseguró de tener las condiciones para lograrlo. Revisó su proyecto, sus políticas y su estructura directiva y gerencial y concluyó que, efectivamente, podía.

Fnac es una referencia en el sector de la distribución como mejor lugar para trabajar. Para conseguirlo se ha asegurado antes de la fortaleza de su proyecto, de las políticas de gestión de personas y de las de la estructura directiva y gerencial.

## Comunicación interna

Por último, tenemos que ponerlo en valor en la organización. Aquí juega un papel crítico la comunicación interna. Es una de las cenicientas de muchas compañías, pues existe una gran distancia entre los esfuerzos de la comunicación externa y los de la interna.

La comunicación interna tiene que poner en valor los tres elementos anteriores: el proyecto empresa, la capacidad directiva y las prácticas de gestión de personas. Igualmente, tiene que vender la marca personas, especialmente la EVP, de manera sistemática y contundente para que las personas la entiendan, la asimilen y la hagan suya.

Con ello conseguiremos crear auténticos embajadores de marca. Este papel de los empleados se ha multiplicado, ya que se han ampliado su red de contactos y sus interacciones con otros



profesionales gracias a las redes sociales o *social media* (SM).

En mercados más desarrollados, las ISM (*Internal Social Media*) se han convertido en las herramientas clave para comunicar y hacer participar a los profesionales. Son una nueva asignatura para muchas empresas: se trata de proyectar no solo la marca corporativa al exterior, sino la marca personas y la EVP.

Pero el hecho es que, lo gestionemos o no, apliquemos una estrategia de ISM con todos los empleados, especialmente con los menores de 40 años, quienes se convierten, querámoslo o no, en portavoces de nuestra compañía. Son un nuevo canal de exposición, por lo que tener una buena marca personas en su mente es fundamental. Ahora no tienen que esperar al fin de semana para, mientras toman una cerveza con sus amigos, decir lo bien que se trabaja en su empresa. Están siempre online, y algunos serán muy influyentes. Los *social media* son una palanca muy fuerte para bien..., o para mal.

## Acciones externas

Otro grupo de palancas de proyección de la marca personas son las acciones externas de comunicación. Desde la web, la memoria, los folletos corporativos, hasta los puntos de venta, siempre nos deberíamos preguntar si aprovechamos esos canales para reforzar nuestra marca. No olvidemos que una marca personas refuerza la marca corporativa en su conjunto y predispone a las decisiones de compra, sobre todo en el sector servicios.

Los clientes quieren comprar servicios con buenos profesionales comprometidos. Hay muchos casos evidentes. Nadie querría llevar a un familiar a una residencia con empleados que rotan o que no tienen pasión en lo que hacen, nadie llevaría a su hijo a un colegio cuyos profesores no son vocacionales. Proyectar una marca

personas tiene un efecto positivo no solo en los futuros empleados, sino en los clientes.

Un momento clave de proyección de la marca personas son los procesos de selección. Si una empresa no cuida estos procesos, ¿cómo va a cuidar a la gente que está dentro? El proceso de compra de talento es esencial y ahí tenemos que ser tremendamente meticulosos. Vamos a interactuar tanto con potenciales empleados como con clientes. Recuerdo el caso de Southwest Airlines. Cómo cuida los procesos de reclutamiento y selección y lo hace, entre otras cosas, porque muchos candidatos no serán seleccionados... ¡pero podrán ser clientes! Hoy o mañana.

Otro aspecto importante son los buenos prescriptores. Lo son los profesores del sistema educativo, que influyen en la percepción que tienen los alumnos de nuestra empresa, los periodistas de gestión, los blogueros, los *twitteros*...

Una curiosa estrategia fue la de Steelcase, el líder mundial de diseño de espacios de trabajo. En 2005, en plena crisis por escasez de talento y cuando en nuestro país teníamos que traer a miles de profesionales de otros mercados, Steelcase tuvo problemas de atracción para cubrir sus necesidades de producción de pedidos. Entonces hizo un esfuerzo por conseguir que los profesores de las áreas de formación profesional más próximas a sus instalaciones le dirigieran a los mejores estudiantes. De esta manera, logró contar con los alumnos más destacados y, por tanto, con los mejores profesionales de sus promociones. Había convertido a los profesores en *fans* de la compañía y estos hablaban constantemente de Steelcase en sus clases.

Los antiguos empleados también son magníficos prescriptores. Las salidas de la empresa suelen ser traumáticas y generan, por lo general, pocos buenos amigos. Las provocadas por procesos de desvinculación producen emociones negativas. Pero cuando alguien se va por voluntad propia, su decisión normalmente viene precedida de un desenamoramiento con la

compañía y, cuando por fin sale, las emociones normalmente son distantes. Nadie reconocerá que se ha equivocado yéndose. Un indicador de buena gestión de la marca personas es que los antiguos empleados, que ya tienen opiniones libres, hablen bien de su antigua empresa.

Este proceso, que nosotros denominamos *de alumni*, está muy poco desarrollado y solo unas cuantas organizaciones dedican recursos para cuidarlo.

Cuando se hace bien se crea una comunidad extendida que hablará muy bien de la compañía y sus *fans* la seguirán teniendo en sus mentes asociadas a emociones positivas. Se trata de conseguir que los antiguos empleados se sientan orgullosos de haber trabajado allí a pesar

de los años, e incluso de los aspectos negativos relacionados con su salida.

Con todas estas palancas puestas de manera coherente en el tiempo, con responsables, presupuesto y apoyo, se dispondrá de una marca personas competitiva. Se atraerá a los mejores profesionales, aquellos que van a ayudarnos a tener éxito; se conseguirá mantenerlos comprometidos, enganchados emocionalmente, lo que contribuirá a configurar una marca potente y atractiva tanto para los profesionales como para los clientes. ■

Southwest Airlines cuida con esmero los procesos de selección de personal porque, aunque muchos candidatos no sean seleccionados, sí pueden llegar a ser clientes.



VEA ESTUDIO SOBRE  
EMPLOYER BRANDING EN  
<http://bit.ly/SEHJWF>