

# Employer Branding y Liderazgo

La gestión de la marca como empleador, o Employer Branding, se apoya sobre un conjunto de iniciativas destinadas a potenciar los atributos de marca de la organización y su posicionamiento en el mercado. Este carácter estratégico requiere de un compromiso explícito de los primeros niveles directivos.



**Javier Díaz**  
 Consultor de PEOPLEMATTERS  
 javier.diaz@peplematters.com

Ser una marca atractiva para un talento cada vez más escaso, controlar y ser dueños de la imagen que transmitimos (hacia fuera y hacia dentro de la organización), definir nuestros valores, alinear y dar coherencia a las políticas de recursos humanos... La gestión de la marca como empleador no está pensada para sustituir o reemplazar aquello que la empresa ya hace bien por sí sola, sino para dar carta de naturaleza a una estrategia coherente de comunicación y gestión interna. El éxito de esta estrategia no va a venir dado únicamente por el canal de comunicación que empleemos (un potente departamento de Marketing, una intranet actualizada y práctica), sino también por el carácter y las cualidades del comunicador. Lo que realmente marca la diferencia es la coherencia entre lo que estamos transmitiendo y la forma en que ponemos en práctica dichos supuestos básicos, y aquí el líder tiene un papel clave que jugar.

Hay muy buenos directivos en nuestras organizaciones, pero muy pocos que, además de buenos en lo que hacen, sepan transmitir unos valores, y con ello *crear marca*.

## ¿POR QUÉ PREOCUPARNOS?

La marca es una importante ventaja competitiva para atraer a clientes y accionistas. Lo normal es que los departamentos de Comunicación y Marketing se preocupen de la imagen que la empresa proyecta hacia fuera, y que la dirección les otorgue toda la importancia que merece. Starbucks, Nike, Google o Coca-Cola son empresas cuya marca supera en valor a sus activos financieros, por su poder de atracción social.<sup>1</sup> Gestionar la marca es, por tanto, más que una prioridad: es una necesidad para mantener sus posiciones de liderazgo en el mercado. Estas empresas son admiradas y estudiadas por expertos en comunicación de todo el mundo, casi siempre desde



1 Fuente: *Best Global Brands 2006. A Ranking by Brand Value*. Interbrand & Business Week, 2006.  
 2 *World Most Admired Companies 2007*, Fortune Magazine, New York.  
 3 Fuente: *IV Estudio de Comunicación Interna en las Empresas Españolas*. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, Madrid, 2005.  
 4 Fuente: *idem*.

la perspectiva externa de su valor en el mercado. Se desconoce más, en cambio, el ingente esfuerzo que a veces despliegan para integrar la marca con la cultura, para construir su identidad y cohesión interna y para ofrecer una proposición de valor a sus empleados: el valor de la marca, en una economía de servicios, es el valor de la empresa y, en cierta medida, de las personas que trabajan en ella. Desde este punto de vista, la marca corporativa es un poderosísimo factor de atracción y retención del talento. Las empresas que la gestionan bien, son también las mejores posicionadas en los rankings de empresas más admiradas a nivel global: es el caso de General Electric, Toyota, Berkshire Hathaway, Southwest Airlines, FedEx o Apple, por citar algunas de ellas.<sup>2</sup>

“Sí, todo eso es muy interesante, pero insisto... ¿Por qué preocuparnos?” Muchos directivos afirmarían, con razón, que no todos podemos compararnos con Nike o con Apple. Que la gestión de la marca es algo secundario en la estrategia, que debe ante todo preocuparse por la producción y la calidad del servicio.

“La *gestión de la marca como empleador*, o *Employer Branding*, debe acompañar a la estrategia. No debe actuar como una mera herramienta publicitaria, ni tampoco dejarse siempre para mañana, para cuando «estemos posicionados»”

Hay que llegar al cliente, de acuerdo. Pero tampoco malgastando nuestros recursos ni desviando inversiones caprichosamente. Desde esta óptica, las políticas de *Employer Branding* pueden no ser siquiera consideradas. Estos directivos parten de argumentos lógicos y razonables, y además conocen muy bien su organización y el momento en el que se encuentran. Pero algunos de ellos pueden limitar su visión de futuro al apoyarse en supuestos como los del Cuadro 1.

La gestión de la marca, en definitiva, debe acompañar a la estrategia. Ni debe actuar como una mera herramienta publicitaria (las políticas de *comparsa* suelen ser rápidamente identificadas por los empleados y su efecto negativo en la imagen es importante) ni tampoco dejarse siempre para mañana, para cuando “estemos posi-

cionados”. Es interesante resaltar aquí un estudio sobre comunicación interna elaborado en 2005 entre 133 compañías españolas, en el que un 76,4% de ellas afirmaba disponer de una estrategia de posicionamiento de marca. Además, en el 34,5% de los casos, la marca fue percibida como una herramienta para atraer y retener el talento.<sup>3</sup> Como destacamos en los supuestos 3 y 4 del Cuadro 1, más allá de la función de reclutamiento y selección está gestionar la voluntad de permanencia de los empleados, así como la inversión personal que están dispuestos a realizar en su desarrollo profesional.

## EL LÍDER COMO IMPULSOR DE LA MARCA COMO EMPLEADOR

Convertir a nuestra empresa en un lugar deseado para trabajar, lograr la →

Cuadro 1

Supuesto 1: “ <i>Hasta ahora no he tenido problemas de marca en el mercado</i> ”	En el actual <b>escenario de escasez</b> en el que se encuentra el mercado laboral español, es necesario contar con una marca fuerte y atractiva que ayude a convertirse en “un buen lugar para trabajar”.
Supuesto 2: “ <i>Mi producto tiene buena marca y con eso basta</i> ”	La <b>gestión de la marca como empleador</b> tiene en común con el marketing muchos aspectos técnicos, pero difiere en el enfoque que adopta (se dirige sobre todo a las personas) y en su ámbito de aplicación (se traduce en políticas de gestión interna).
Supuesto 3: “ <i>Gestionar mi marca como empleador es gestionar mi Recruiting</i> ”	La marca es un factor clave para el proceso de reclutamiento y selección pero va mucho más allá de ese proceso: <b>tiene un carácter estratégico porque nos posiciona en el mercado.</b>
Supuesto 4: “ <i>La gestión de la marca es algo que se hace hacia el exterior de la organización</i> ”	Se ha de prestar mucha importancia a los elementos clave externos a la empresa, pero ser competitivos nos va a exigir <b>gestionar el compromiso</b> de las personas con el proyecto empresarial: su permanencia y esfuerzo discrecional.
Supuesto 5: “ <i>Para mejorar mi marca basta con una buena campaña de publicidad</i> ”	No se puede limitar la gestión de la marca a un único aspecto como es la publicidad externa. Hay que <b>alinear los mensajes</b> que se lanzan al exterior con los mensajes internos.

Fuente: PeopleMatters



“El impulso del líder como catalizador de la emoción interna es un activo que la organización debería aprovechar, y que exige un nuevo liderazgo centrado en las personas que no pierda de vista que éstas son agentes libres, que cambiarán de proyecto si no podemos ofrecerle uno que les ilusione de verdad”

## ¿Qué caracteriza a los líderes creadores de marca?

- Sienten como propia la Misión y los Valores de la empresa.
- Actúan con integridad y coherencia.
- Son flexibles y tienen una alta capacidad de adaptación a nuevas circunstancias del entorno.
- Son imaginativos, creativos y divergentes, capaces de lograr diferentes objetivos.
- Son sensibles a las demandas de equilibrio de la vida personal y profesional.
- Se preocupan por la gestión de un talento que saben cada día más escaso, y que requiere anticipación en las políticas de gestión de personas.

identificación de los empleados con el proyecto empresarial, mejorar los ratios de rotación no deseada... Como decíamos al comenzar este artículo, las políticas de gestión de la marca como empleador se apoyan sobre un amplio conjunto de iniciativas, muchas de ellas corporativas y que implican decisiones al más alto nivel. Es el caso del lanzamiento de un cambio de imagen corporativa, o de un programa global de captación y rotación del talento. Otras veces, se trata de aumentar la satisfacción de los empleados mediante la implantación de medidas de conciliación, beneficios sociales u otras políticas de recursos humanos destinadas a crear un entorno de trabajo más atractivo. En un caso como en otro, es clave el papel que pueda jugar el jefe a la hora de reforzar y dotar de credibilidad a las políticas de *Employer Branding*, potenciando la comunicación interna e implantando con rigor las prácticas y políticas de gestión de personas en su ámbito de responsabilidad.

Llegados a este punto, tiene sentido preguntarse si tiene que ser un líder, o equipo de líderes, los que asuman esta tarea de *embajadores internos* de nuestra marca. Y de nuevo,

la respuesta más razonable es suponer que no tiene por qué, siempre que la estrategia se despliegue correctamente desde directivos a mandos intermedios y que los canales se mantengan permanentemente abiertos. Lo que ocurre es que cualquiera de las iniciativas que hemos nombrado corre el riesgo de fallar si no conseguimos la implicación emocional de los jefes con la transmisión de estos mensajes. De este modo, si estamos de acuerdo en que la carrera profesional, la formación, el salario o la posición en el organigrama pueden generar el compromiso racional del empleado con el proyecto empresarial, van a ser los valores, la motivación y el orgullo por trabajar en la empresa deseada las que apelen a su parte emocional. Etimológicamente, el término *emoción* significa el *impulso que induce a la acción*, por lo que no es exagerado afirmar que para crear una cultura interna potente, que soporte y consolide nuestra marca como empleador, hay que saber *emocionar* a los equipos.

Desde luego, el impulso del líder como catalizador de la emoción interna es un activo que la organización debería aprovechar. Se trata de un liderazgo centrado en las personas, que no pierde de vista que éstas son agentes libres que cambiarán de proyecto si no podemos ofrecerle uno que les ilusione y esté acorde con sus expectativas. En el estudio de comunicación interna que nombráramos anteriormente, el líder apareció como un elemento de vital importancia en su rol de *motivador*, destacado por el 27% de las empresas. A éste siguieron el líder *comunicador* (17,6%) y el *emprendedor* (un 14,3% de respuestas). Destacó además la pérdida de peso de los estilos de dirección más tradicionales: el líder *autoritario*, el *paternal* y el *amigable*.<sup>4</sup> En definitiva, de lo que hablamos es de la generación de un proyecto empresarial que se apoye en equipos directivos funcionales y emocionalmente comprometidos, que sepan hacer aflorar las capacidades de sus colaboradores más exigentes. ●