

NO SÓLO HAY QUE SER BUENO, SINO TAMBIÉN PARECERLO

EL MUNDO EMPRESARIAL GIRA ENTORNO A LA IMAGEN QUE CONFIGURAN LA PERCEPCIÓN QUE TIENE EL MERCADO DE CADA ORGANIZACIÓN. ASÍ, EN LOS ÚLTIMOS TIEMPOS, LA REPUTACIÓN SE HA CONVERTIDO EN UN VALOR DE VITAL IMPORTANCIA DENTRO DE LAS POLÍTICAS DE LAS MEJORES EMPRESAS.

MIRIAM AGUADO HERNÁNDEZ. GERENTE DE PEOPLEMATTERS.

¿Cuáles son las mejores empresas para trabajar? ¿Lo sabemos? ¿Lo sabe el mercado? La pregunta es complicada, y no tiene una fácil respuesta. De hecho, podríamos comenzar por preguntarnos qué es una mejor empresa para trabajar, ¿aquella que mejor lo hace? ¿La que mejor fama tiene en el mercado? ¿Aquella cuyos empleados están más contentos? ¿La que cuenta con las políticas más modernas?

Para dilucidar este asunto, pongámonos en los zapatos de un posible candidato o, incluso, de un empleado que pudiera enfrentarse a una decisión de cambio profesional.

Vayamos por partes:

UNA GRAN PARTE DE LA PERCEPCIÓN QUE GENERA LA EMPRESA ES RESULTADO DIRECTO DE SU CULTURA, SUS POLÍTICAS Y SUS MODOS DE HACER

SER BUENO

Una gran parte de la percepción que genera la empresa es resultado directo de su cultura, sus políticas y sus modos de hacer. Es por ello que, para garantizar una buena base, se han de cuidar especialmente los siguientes aspectos:



a) **Contar con una estrategia de gestión de personas sólida y alineada con el negocio.** Esto dará coherencia, sentido y utilidad a cuanto desde la dirección de recursos humanos se decida emprender.

Concienciar al primer nivel directivo de la organización de la necesidad de gestionar la marca como empleador, apoyándose, por ejemplo, en datos como las crecientes tensiones en el mercado laboral, en el caso español, y mostrando su efecto sobre el negocio, catalizará el desarrollo de una estrategia de gestión de personas adecuada, que dé respuesta y contemple las necesidades del negocio a medio y largo plazo.

b) **Conocer a los empleados y estar a la altura de sus necesidades y expectativas.** De nada sirve contar con

¿QUÉ HACEN OTROS?

Si nos fijamos en los factores valorados en una de las encuestas más relevantes sobre posicionamiento como empleador, realizada por *Great Place to Work Institute*, las mejores empresas cuidan especialmente aspectos relacionados con: la credibilidad, el respeto, el trato justo, el orgullo y el compañerismo.

la más moderna iniciativa de gestión si ésta no parte de un conocimiento exhaustivo de nuestra plantilla y de lo que ésta requiere para desarrollar su máximo potencial. Identificar los diferentes colectivos que se gestionan y para quienes se trabaja, determinando cuáles son los más críticos para el negocio, son pasos básicos para acercar la estrategia a la gestión operativa de las personas.

c) En línea con el punto anterior, **contar con políticas de gestión adecuadas para los diversos perfiles**, ofreciendo servicio a mandos y profesionales. El éxito de cualquier programa dependerá en gran medida del grado de ajuste al perfil de las personas. No todos los empleados son iguales, ni tienen las mismas motivaciones, ni tampoco el mismo potencial. A medida que se puedan segmentar las políticas de gestión y adaptarlas a los diferentes perfiles, siempre con criterios de negocio, se estará en mejor posición en cuanto a la satisfacción de sus empleados con respecto a la empresa.

d) **Cuidar el estilo de dirección** y el modo en que la identidad y cultura corporativas se despliegan a la organización a través de la estructura gerencial. Uno de los motivos más frecuentes de rotación voluntaria tiene que ver con el jefe directo. Adicionalmente, asegurar una coherencia entre los mensajes corporativos y el día a día de los equipos es crítico para la definición de “la experiencia de trabajar en...”.

e) **Medir constantemente “qué tal lo estamos haciendo”**. Es fácil correr el riesgo de poner en marcha iniciativas más o menos novedosas y después olvidarlas. Seguir de cerca la eficacia y grado de éxito de los programas actualmente activos, evaluar su funcionamiento y tener en cuenta la valoración de los propios empleados, ayudará a mantener fresca la oferta y a asegurar un uso eficiente de los recursos.

f) **Ofrecer un papel activo al empleado**, facilitando ocasiones de participación en la gestión de la organización (por ejemplo, la implicación en la definición de valores), así co-

mo en programas complementarios alineados con la cultura de la organización (por ejemplo, los programas de acción social).

PARECERLO

De nada sirve contar con las mejores políticas si éstas no se dan a conocer, dentro y fuera de la organización. Publicitar y dar valor a las bondades de la empresa será clave para generar una percepción de marca positiva y beneficiosa para la misma. Ahora

nes se dirige todo cuanto la empresa hace y con quienes tiene una primera responsabilidad de involucración y comunicación. Cuántas veces se deja de rentabilizar y poner en valor el esfuerzo realizado en iniciativas punteras, por la sencilla razón de que no se “venden” a la organización.

En este sentido, toda comunicación es poca. Actualmente, se dispone de multitud de canales y soportes que permiten a las organi-



PUBLICITAR Y DAR VALOR A LAS BONDADES DE LA EMPRESA SERÁ CLAVE PARA GENERAR UNA PERCEPCIÓN DE MARCA POSITIVA Y BENEFICIOSA PARA LA MISMA

bien, comunicar, ¿a quién? La empresa debe asegurarse de contemplar en su ciclo de comunicación a diversos jugadores clave.

a) **A los empleados**. Es importante no caer en el error de asumir que, simplemente porque se ha puesto en marcha un programa en la empresa, sus empleados lo conocen, lo entienden y, sobre todo, lo valoran. Son el primer cliente, a quie-

zaciones llegar a la totalidad de sus empleados y que deben ser aprovechados. La intranet corporativa, una campaña de publicidad interna, soportes publicitarios diversos (postres, folletos, *gadgets*, etc.), prensa y, sobre todo, la cadena de mando, todo ello ayuda a transmitir y reforzar todo cuanto la empresa pone en marcha para sus empleados.

EL ÉXITO DE CUALQUIER PROGRAMA DEPENDERÁ EN GRAN MEDIDA DEL GRADO DE AJUSTE AL PERFIL DE LAS PERSONAS

Algunas áreas de actuación típicamente desaprovechadas, que los países anglosajones ya hace tiempo empezaron a cuidar, tienen que ver con:

- La comunicación de la denominada compensación total (¿saben los empleados cuánto reciben de la empresa, más allá de su retri-

en una campaña interna de marketing y comunicación (programa de desarrollo directivo, compensación flexible, gestión del desempeño, etc.).

- Lo anterior no sólo es aplicable a nuevos lanzamientos, sino también a iniciativas ya existentes que la compañía decide re-lanzar y dotar de vida nuevamente.

b) A la comunidad de negocios. La imagen de cualquier empresa depende en gran medida de su grado de presencia y actividad en la comunidad de negocios. La participación en actos públicos de relevancia, la colaboración habitual en prensa escrita y medios en general, les dotará de una visibilidad que, poco a poco, cala en el mercado y refuerza su marca. El marketing convencional defiende que este tipo de actividades contribuye a reforzar el recuerdo y, por tanto, la potencia de la marca también como lugar donde trabajar.

En el ámbito práctico, actuar sobre la comunidad de negocios implica dedicar recursos a iniciativas como:

- **Foros y conferencias.** Seleccionar aquellos más relevantes para la empresa (sopesando el esfuerzo de inversión y el impacto potencial) y desarrollar un plan de participación, que ayudará a mejorar la eficiencia de las acciones. Aspectos clave a cuidar en este sentido tienen que ver con la utilización de materiales de apoyo uniformes, que transmitan y apoyen la marca, y la participación de las personas adecuadas, con los mensajes adecuados.
- **Premios.** De modo similar a lo anterior, la organización ha de ser capaz de seleccionar aquellos premios corporativos más alineados con su estrategia y dirigidos a su propio entorno. Tener en cuenta cuáles son los más rele-

vantes, aquellos con mayor impacto mediático y en los que merece la pena invertir, será determinante para rentabilizar la inversión. Una vez decidida la participación en un premio, la empresa debe estar segura de cuidar la calidad del material presentado y de su participación a lo largo del proceso. Igualmente, estará en su mano comunicar a propios y ajenos los resultados del premio.

- **Presencia en medios.** Comunicar, comunicar y comunicar. Cuanto más se conozca de la organización, mayor reconocimiento de marca estaremos generando. Sin embargo, no se trata de contar cualquier cosa. La empresa debe ser rigurosa y elaborar un plan de apariciones en prensa a inicios del período, mediante la identificación de los medios y los mensajes clave a transmitir en cada uno de ellos, partiendo de lo que define a la empresa y de lo que se quiere reforzar en la comunidad de negocios.

c) A los candidatos potenciales, con y sin experiencia laboral. Este es el bloque de actuación más tradicional, frecuentemente concentrado en el área de selección de las organizaciones. Lo que no es tan frecuente es enmarcar parte de su trabajo dentro de una estrategia global de marca, coordinada con el resto de propuestas planteadas anteriormente. El área de selección suele verse inmersa en iniciativas muy operativas, dedicando una parte muy importante de su esfuerzo y recursos a tareas de filtrado de curriculum y realización de entrevistas. Para dotar a esta función de un cariz más estratégico y mejorar la eficacia de la misma, es recomendable reforzarla a través de canales paralelos como:

- a. La web corporativa.** A menudo, la sección dedicada a la captación de candidatos aparece en un lu-



bución fija y variable? ¿Lo tienen en cuenta a la hora de comparar con una posible oferta externa?).

- La comunicación de los diversos programas disponibles, que una vez diseñados, se paquetizan al igual que se haría con un producto comercial, y se enmarcan

¿QUÉ HACEN OTROS?

Las multinacionales más avanzadas dotan a sus web de empleo de un alto componente de interactividad, lo que supone la incorporación de herramientas de auto-evaluación de candidatos, o contacto directo o indirecto con empleados actuales de la empresa, quienes transmiten al exterior cómo es la experiencia de trabajar en la misma ("Un día en ...").

gar escondido con respecto al resto de contenidos, se ve poco y ofrece contenidos poco atractivos para los candidatos. Diseñar un *site* de empleo llamativo, útil, que incorpore los mensajes clave y, en la medida de lo posible, interactivo, reforzará la marca y transmitirá calidad, un valor diferencial y aumentará las probabilidades de captación.

b. Ferias de empleo. La participación en ferias de empleo relevantes es un elemento importante, tanto de cara a potenciales candidatos como frente a otras empresas y la comunidad de negocios. Conocer las fechas con antelación, decidir en qué y dónde participamos, asegurar una ubicación preferente, y cuidar el diseño tanto del stand como del material de comunicación (folletos, cartelería, obsequios, multimedia, etc.), serán aspectos a trabajar para un mayor éxito.

c. Artículos especializados. La prensa escrita es una clara vía de influencia y generación de marca, también entre potenciales candidatos. Al igual que en el caso de la comunicación dirigida a la comunidad de negocios, conocer los medios más leídos por el colectivo objetivo, establecer una línea editorial y publicar artículos que difundan quién es y qué tiene que ofrecer, diferenciándolos de su competencia, contribuirá a mejorar su posicionamiento como lugar donde trabajar.

d. Programas sociales. Cada vez más, la sociedad, especialmente las nuevas generaciones, valoran la participación activa de las empresas en programas sociales. Además de estar contribuyendo al bienestar de la sociedad, de cerrar el ciclo y devolver algo a la misma, la participación en dichos programas mejorará la visibilidad y refuerza la identidad de la empresa. En este sentido, es importante asegurar que los programas seleccionados guardan una íntima relación con la identidad y valores corporativos, lo que asegura una coherencia de actuación en todos los ámbitos.

LA IMAGEN DE CUALQUIER EMPRESA DEPENDE EN GRAN MEDIDA DE SU GRADO DE PRESENCIA Y ACTIVIDAD EN LA COMUNIDAD DE NEGOCIOS

d) A sus principales prescriptores. Se debe tener en cuenta que sus colectivos objetivo (empleados actuales y potenciales) no sólo se ven influidos por lo que la empresa comunica activamente como organización (véanse los puntos anteriores), sino también lo que otras figuras de influencia, que deno-

- La imagen corporativa: ¿Soy conocido? ¿Estoy presente en mi mercado?
- Los valores que se atribuyen a la compañía como organización: ¿Qué fama tengo? ¿Se corresponde con lo que valoran mis empleados?



minamos prescriptores, les transmiten. Cuidar la percepción de estas figuras de influencia, asegurando que se encuentra en sintonía con lo que la empresa quiere y debe reforzar, en los colectivos de mayor interés, es un área de trabajo que merece atención. Entre estas figuras se pueden encuadrar los centros educativos en general y las escuelas de negocio en particular (profesores, responsables de bolsas de empleo, etc.), así como, candidatos con experiencia laboral, *headhunters* y asociaciones profesionales. Cada vez más empresas comienzan a definir la figura de *account manager* para centralizar y llevar a cabo la relación con las instituciones clave.

En resumen, cada vez más, la elección del lugar donde trabajar depende de aspectos tales como:

- La percepción de “la experiencia de trabajar en...”: ¿Hay algo único o especial en mi compañía que la convierta en un lugar especial para trabajar?
- El sentimiento de pertenencia de sus integrantes: ¿Están mis empleados comprometidos con el proyecto de empresa?

Nos movemos en un mundo de percepciones, de imágenes, de reputación, deslealtad y feroz competencia, y es necesario que se conozca y gestione todo cuanto afecta a la marca como empleador, para poder influir en la percepción que, de cada empresa, tiene el mercado. Y es que no se trata sólo de ser bueno, sino también de parecerlo.

«No sólo hay que ser bueno, sino también parecerlo». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 16261 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial