

Qué es... 'employer branding'

El empleado como embajador

ALFONSO JIMÉNEZ

Marca como empleador o *employer branding* son todas las acciones que una empresa tiene que hacer para lograr que su marca tenga unos atributos asociados y que sea percibida como atractiva para los empleados, tanto actuales como potenciales. Esta práctica se inicia en los noventa en Estados Unidos cuando empieza a escasear talento en el mercado laboral. En España, el fenómeno está llegando ante la falta de personal cualificado debido a la curva demográfica. En 2010 habrá más oferta por parte de las empresas que demanda por parte de los trabajadores cualificados, por lo que las empresas tienen el reto de convertirse en marcas atractivas para las personas, tanto a la hora de seleccionar como a la hora de retener.

La importancia creciente del capital humano en los negocios y la reducción de la oferta de capital humano en el mercado, hace que las empresas se estén planteando muy seriamente sus políticas de gestión de personas, empezando por la generación de una marca atractiva-

estos prescriptores es fundamental para la tarea de generación de imagen.

La tercera es gestionar la marca "entre los prescriptores clave" de la imagen de nuestro mercado laboral. En ocasiones, cuando necesitamos talento, es preciso ir al mercado "maduro". Y los mejores de este mercado ya tienen una actitud hacia las distintas firmas que operan en el mercado. Esta tarea está orientada a generar actitudes hacia nuestra marca en todos aquellos que tienen influencia en la opinión de los profesionales del mercado.

En el terreno interno de la empresa está muy bien emplear técnicas para vender externamente una marca, pero de nada serviría si luego se produjese un divorcio entre lo que decimos que somos externamente y lo que realmente somos. Los empleados son nuestros auténticos embajadores de marca y su opinión es la que mejor irradia nuestra marca en el mercado. Aquí hay que trabajar en tres áreas.

Una primera es la "revisión de nuestros Procesos de Gestión de Personas" para asegu-



De nada sirve vender la marca si luego se da un divorcio entre lo que decimos que somos y lo que somos de verdad

va hacia el mercado laboral.

La marca como empleador es más compleja de generar que la marca hacia clientes o inversores, ya que es necesario combinar competencias de *marketing* con una realidad en la gestión de personas. No se genera de un día para otro y a veces requerirá cambios importantes en las políticas y en los equipos directivos.

Es necesario trabajar en seis áreas para generar y mantener nuestra imagen de marca.

La primera es la "alineación de la comunicación externa" con la idea de ser un lugar atractivo para los mejores. Toda comunicación externa debe ir impregnada de mensajes de la empresa como empleador.

La segunda línea de impacto externo es lo que podríamos denominar la "gestión de los vivos" o la "gestión del caladero". Un joven empleado, antes de acceder al mercado laboral, se habrá formado en un centro, en sus distintos grados, desde la formación profesional hasta la universidad o las escuelas de negocio. Gestionar adecuadamente las relaciones con

rar que son justos, que premian realmente el desempeño, el mérito, que realmente los mejores se sienten reconocidos, que hacemos de nuestros empleados auténtico capital.

De nada nos sirven los procesos de gestión si no son adecuadamente utilizados por la "estructura directiva y gerencial". El papel de todo directivo y gestor es clave en la generación de actitudes de aquellos a los que supuestamente dirige.

La última de las áreas, pero la primera en importancia, es la que tiene que ver con asegurar que poseemos unos "signos de identidad propia" en interacción con los principios que conforman nuestra cultura como empresa y que responden a las preguntas básicas de qué somos, cómo somos, de dónde venimos y a dónde vamos. Los mejores no sólo trabajan en un puesto y por un salario, sino que trabajan, cada día más, por un proyecto. Y ese proyecto tiene que poseer unas claves de identidad que tienen que ser claras.

Alfonso Jiménez es socio director de PeopleMatters.