

## Employer branding, el márketing de los RR HH

*Reputación corporativa e imagen como empleador son conceptos nuevos, revolucionarios, propios de la globalización del consumo. Inversores, clientes, empleados y sociedad en general coinciden en destacar a las empresas más admiradas y rentables, que son aquéllas con liderazgo en reputación corporativa e imagen como empleador. Las empresas necesitan diferenciarse de la competencia y vender su proyecto a los candidatos. Actualmente, las organizaciones se enfrentan al reto de convertirse en marcas atractivas para las personas, tanto a la hora de seleccionar como a la hora de retener. La respuesta al porqué de esta nueva necesidad es un conjunto de sinergias que conforman la actual coyuntura económica y el mercado laboral.*

Hace veinte años, en España la oferta de mano de obra era abundante y las empresas podían permitirse el lujo de elegir entre numerosos candidatos. Actualmente, la situación económica que vive el país, combinada con la fuerte caída de la natalidad vivida durante las últimas décadas, ha supuesto una coyuntura en la que el mercado demanda mucha mano de obra, que ahora es un bien escaso. En este contexto, **Miriam Aguado**, gerente de **People-Matters**, afirma que “esta mano de obra es consciente de que la decisión es suya, y ello, unido a un cambio de valores en la juventud actual, hace que la lucha por captar a los profesionales actuales se

parte de las empresas que demandan trabajadores cualificados que trabajadores cualificados, por lo que las organizaciones se deben enfrentar al reto de convertirse en marcas atractivas para las personas, tanto a la hora de seleccionar como a la hora de retener”. Es aquí donde entra en juego el *employer branding* o el cómo tener una buena marca como empleador.

La marca como empleador es más compleja de generar que la marca hacia clientes o inversores, ya que es necesario combinar competencias de márketing con la gestión de personas. No se genera de un día para otro, y en la mayoría de ocasio-

### La marca como empleador es más compleja de generar que la marca hacia clientes o inversores

haya agudizado. Las empresas deben ser atractivas para estos profesionales, deben resultarles conocidas, deben tener una imagen que las posicione correctamente ante su mercado”.

**Fernando Ruiz**, director de Desarrollo de Negocio y Márketing de producto de **Meta4** está de acuerdo en que “la escasez del talento y la movilidad de la gente hace que sea más necesario tener una buena marca como empleador”. Avanzándose en el tiempo, afirma que “en el 2010, en España afrontaremos una situación en la que habrá más oferta por

nes requiere de importantes cambios en las políticas y en los equipos directivos.

El principal cambio que supone hablar de la gestión de la marca como empleador radica en la propia toma de conciencia por parte de toda la estructura gerencial, desde la presidencia hasta los mandos intermedios. Esta toma de conciencia debe recaer también en reconocer que las personas vitales para el negocio son un bien cada vez más escaso y, por tanto, hay que tratarlas como tales. En esta línea, **Miriam Aguado** señala que es vital

“cobrar conciencia de que el modo en que gestionamos nuestros equipos ha de ir en consonancia con la cultura deseada y la marca proyectada, y comportarnos de modo acorde. Éste es uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones y, desde su labor, la Dirección General y la función de Recursos Humanos”.

**Fernando Ruiz** coincide en que “el corazón del marco del empleado reside en la cultura interna y en los valores de la empresa, y debe ser adoptado por los top líderes, apoyado por los gerentes y, finalmente, por toda la organización. Los fundamentos del desarrollo de una marca como empleador vienen del equipo directivo que fomenta y premia los valores más preciados”.

**José M.ª Pertusa**, director de Recursos Humanos de **Pfizer España**, asegura que “supone un fuerte cambio de mentalidad y la necesidad de crear una estrategia global que integre tanto la comunicación interna como la externa para desarrollar nuestra marca como empleador. El colaborador demanda oportunidades de desarrollo, *empowerment* y capacidad de decisión”.

Desde el punto de vista de las políticas, probable-



## ¿Por qué las empresas se enfrentan al reto de convertirse en marcas

**Íñigo Alonso**,  
director de Reclutamiento y Selección de  
**L'Oréal España**

“Porque el mercado de los talentos cada vez es más competitivo y cada vez se mueve más por las reglas generales del mercado. Para atraer y retener a los mejores hace falta ser innovadores y coherentes con los valores de la compañía. En nuestra opinión, desarrollar la marca como empleador no debe significar cambio alguno en las políticas de la compañía o en sus equipos directivos, sino que, por el contrario, busca mostrar hacia el exterior todos los valores que interiormente están muy consolidados en la empresa”.



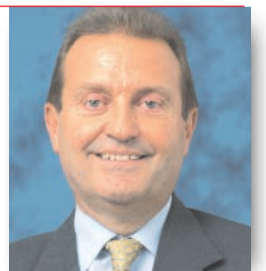
**Antonio Ruiz Va**,  
responsable de Márketing Relacional de  
**Gas Natural Comercializadora**

“Como primera aproximación hay que advertir que hay un reto de ‘cobertura’ más amplio que el que se refiere a empleabilidad. Hoy las empresas están obligadas a ser atractivas para todos los grupos de interés, es decir, para todos los *stakeholders* y para la sociedad en general. Cuando los precios y los productos tienden a la indiferencia, sólo queda el camino del atractivo de tu reputación. En cuanto a las personas concretas empleables, pasa como con los clientes. A las empresas les interesan más los ‘clientes internos’ de más talento. Si no consigues atraer al máximo talento y luego no lo sabes gestionar internamente, tienes un grave problema”.



**José M.ª Pertusa**  
director de Recursos Humanos de  
**Pfizer España**

“Actualmente, el talento empieza a escasear en el mercado laboral, sobre todo debido a la curva demográfica, y hay que generar estrategias en este sentido. Por otro lado, los empleados son cada vez más exigentes con sus empresas y valoran cada vez más otros aspectos que antaño eran inimaginables. Un ejemplo es la creciente sensibilización referente a las políticas de equilibrio entre vida personal y profesional. Trabajamos en la reputación de nuestra marca para que todos los candidatos potenciales conozcan lo que les podemos ofrecer y quieran participar en nuestro proyecto”.







mente sea necesario revisarlas todas para asegurar su coherencia con lo que se dice y con lo que se pretende hacer y reforzar. Miriam Aguado alerta de que “no olvidemos que las políticas de gestión de personas, para bien o para mal, marcan la línea de gestión en una u otra dirección, por ejemplo, comporta-

**Alonso**, director de Reclutamiento y Selección de L'Oréal España, define la imagen de esta compañía como “innovadora, una empresa que está en consonancia con la diversidad de la sociedad a la que se dirige, enfocada a ofrecer oportunidades tanto para hombres como para mujeres, buscando perfiles multidisciplinares y multifuncionales, que acep-

### El employer branding no se genera de un día para otro, y en la mayoría de ocasiones requiere de importantes cambios en las políticas y en los equipos directivos

mientos reforzados con la estrategia retributiva, la gestión del desempeño, etc.”

#### Imagen de marca como empleador

La actividad económica de la empresa, el área geográfica de actuación, los compromisos sociales, el tamaño... son algunas de las variables que influyen a la hora de crear y desarrollar una imagen de marca determinada, que se convierte en atractiva para posibles candidatos a la hora de realizar una selección. **Gas Natural**, con presencia activa en decenas de países de los tres continentes, y que está en un sector de actividad económica e industrial con tan enormes intereses globalizados de gran crecimiento y desarrollo futuro, representa un importante centro de atracción de empleabilidad. **Antonio Ruiz Va**, responsable de Márketing Relacional de Gas Natural Comercializadora, manifiesta que “el mero desarrollo de la actividad gasista, como líderes sectoriales en varios países, así como su presencia en todas las fases de la cadena de valor, con altos valores añadidos en el campo de la tecnología específica, hacen de nuestra compañía un auténtico polo de atracción que se evidencia con las innumerables solicitudes de empleo que se reciben en todas las diferentes áreas de actividad”.

La compañía biomédica Pfizer tiene una buena reputación como empleadora, “es una compañía sólida, estable y seria, con un fuerte compromiso en la formación de sus colaboradores y que ofrece oportunidades de desarrollo profesional, tanto en España como en los más de 180 países en donde estamos presentes. Además, contamos con atractivos programas de beneficios sociales que también nos convierten en una compañía atractiva en este sentido”, afirma José M.ª Pertusa.

**L'Oréal** recibió el pasado año más de 130.000 currículos en todo el mundo, de los cuales unos 21.000 correspondieron a España. Este dato releva, de entrada, una buena imagen como empleador, al menos, atractiva para los futuros candidatos. **Íñigo**

ten grandes desafíos y tengan posibilidades de crecer en todas sus áreas”.

Desde **Allianz Seguros**, **Xavier Alcázar**, jefe del departamento de Selección y Desarrollo, afirma que “nuestra propia imagen de marca ha influido directamente en la mejora de la imagen como empleador”. La imagen de Allianz Seguros como empleador ha mejorado en los últimos años. Dentro del mercado de trabajo en general, Allianz Seguros ha pasado a ser una compañía conocida, dinámica, pionera y que abarca múltiples campos en diferentes áreas empresariales. Dentro del sector asegurador, “nuestra compañía está considerada como una de las mejores empresas empleadoras, y es percibida como una compañía multinacional seria, solvente y con oportunidades de desarrollo profesional”, añade.

Para generar y mantener la imagen de marca existen una serie de palancas clave sobre las que las empresas pueden actuar, conformando su estrategia de *employer branding*. Conseguir una identidad atractiva y diferencial es uno de los éxitos de esta estrategia de gestión de RR.HH. Para Antonio Ruiz Va, “la clave está en hibridar los conocimientos y técnicas de gestión de los recursos humanos con los del márketing relacional para conseguir que las personas de la organización, las que representan la marca, tengan una clara e indubitable orientación hacia la satisfacción del cliente, cuestión que nos conducirá a una personalidad de marca atractiva y diferente de las de la competencia”.

Conseguir este híbrido que comenta Ruiz Va es un reto importante para las compañías que ya han asumido la importancia del *employer branding*; y cada compañía lo consigue y pone de manifiesto a partir de diferentes opciones según sus misiones, visiones y valores.

En L'Oréal lo potencian a través de la peculiaridad y el atractivo de esta compañía, que es la conjugación de ciencia, innovación y creatividad que caracteriza al grupo. Íñigo Alonso asegura que “es pre-

## atractivas para los empleados y candidatos?

### Xavier Alcázar,

jefe del departamento de Selección y Desarrollo de Allianz Seguros

“En un mercado cada vez más global las empresas necesitan diferenciarse, y su marca es sinónimo de imagen, de valores y de cultura de empresa. Una marca lo suficientemente atractiva y bien gestionada es capaz de generar la fidelidad de sus empleados y de atraer a los mejores candidatos. Pero eso no lo es todo. En Allianz Seguros estamos convencidos de que si queremos retener y atraer a los mejores, es imprescindible que tras nuestra marca exista una base sólida. Por ello, nuestras políticas de recursos humanos son coherentes con nuestros valores”.



### Joaquim Bernardo,

director de Recursos Humanos de HP

“El continuo *feedback* está muy desarrollado en todos los niveles de nuestra organización y, en especial, lo que llamamos *leadership feedback process 360º*, que va dirigido a un determinado nivel de la organización. Estos empleados hacen uso de ella, a través de un consultor externo, para garantizar la confidencialidad de las respuestas. Los destinatarios del cuestionario son empleados del propio solicitante del *feedback*, colegas, superiores jerárquicos o incluso pueden ser empleados de otras áreas. El informe facilitado por la consultora es de gran valor para el empleado solicitante a la hora de identificar necesidades de mejora o de potenciar algunas fortalezas en competencias”.



### Antonio Núñez Tovar

director de Recursos Humanos de Mapfre

Para una organización, los recursos humanos son una de las principales ventajas competitivas, por lo que existe gran competencia entre las empresas por contar con un gran equipo humano. En este sentido, tener una marca atractiva es un valor importante a la hora de captar y retener personal cualificado que se adapte a las necesidades de la empresa.

Las acciones de Employer Branding deben pasar por transmitir la imagen de marca que la compañía desea proyectar en función de sus objetivos y valores. MAPFRE transmite una imagen de solidez y seguridad basada, entre otros aspectos, en el fomento de la contratación fija.





cisamente la permanencia y la actualidad de estos valores lo que nos hace diferentes y lo que configura nuestra identidad”.

Desde **HP** destacan el valor de la innovación. **Joaquim Bernardo**, director de RR HH afirma que “para nosotros es clave que nuestra imagen transmita las ideas de innovación, flexibilidad, iniciativa y entorno intercultural, aspectos muy presentes en nuestras campañas de atracción de talento. Asimismo, buscamos que nuestra imagen como empleador transmita los valores de la compañía: pasión por los clientes, confianza y respeto con las personas, consecución de resultados a través del trabajo en equipo, gestión del negocio con una integridad sin compromisos... son algunos ejemplos de ello. Tratamos de ser coherentes con las competencias que buscamos así como con el entorno de trabajo que ofrecemos”.

## Construir y mantener la marca

Se podría decir que el *employer branding* es el resultado de la suma de los valores, sistemas y comportamientos mostrados por la empresa a la hora de gestionar su capital humano. Pero para conseguir este resultado se tiene que gestionar bien la marca, que es en definitiva la que nos va a dar este valor de “compañía atractiva”. Gestionadas adecuadamente, las marcas constituyen el activo más valioso de las organizaciones. Una marca conducida adecuadamente puede generar fidelidad de clientes y reconocimiento lo suficientemente fuertes como para superar competencia intensiva y diferenciación de precios en el mercado. La magnitud del valor de la marca constituye un indicador general de la reputación de la corporación. La asimilación de la marca pasa por comunicar efectivamente los valores de la marca al interior de la organización; convencer de su relevancia y valor y vincular exitosamente cada puesto de trabajo en la organización para suministrar la esencia y razón de ser de la marca. Éste es, sin duda, uno de los nuevos retos que se plantean los departamentos de Recursos Humanos de las compañías. La puesta en marcha de esta nueva estrategia ya está generando resultados óptimos.

Gestionar la marca como empleador supone ser dueños y llevar el control de lo que se transmite, tanto hacia dentro como hacia el exterior de la organización; ser conscientes de las motivaciones de los empleados y del mercado de referencia; clarificar cuáles son los atributos que configuran la marca como empleador; ser conscientes del grado de coherencia de las actuaciones con respecto a la marca; y orientar las actuaciones dentro de esta estrategia a través de un plan director que estructure las iniciativas. En definitiva, tal y como lo califica Miriam Aguado, “tomar el pulso a la organización y a nuestro mercado para confirmar nuestro posicionamiento y poder reaccionar”.

Las organizaciones desarrollan diferentes acciones e instrumentos para conseguir este objetivo. Herramientas clásicas como el boletín interno o la intranet se utilizan para este fin. Pero para insistir en la identificación con la marca de los nuevos colaboradores, en Pfizer, por ejemplo, organizan unas jornadas específicas, cuentan con un programa de bienvenida “donde transmitimos todo lo que representa la cultura de Pfizer, los valores y la misión de la compañía”, explica Pertusa. “Existen también otros programas específicos, como el Premio Valores a los Colaboradores o la Convención de Líderes, reunión que se organiza anualmente, donde se analizan y repasan las líneas estratégicas de la compañía”, añade.

Antonio Ruiz Va afirma rotundamente que “los ingredientes básicos para que el proceso tenga éxito son el conocimiento y comprensión de los atributos de la marca, el reconocimiento actitudinal de los mismos y, sobre todo, la ejemplaridad de su cumplimiento entre los iguales y superiores”.

## Conseguir una identidad atractiva y diferencial es uno de los éxitos de esta estrategia de gestión de recursos humanos

La imagen que tienen de la empresa los miembros que la integran constituye su identidad. Se expresa tanto hacia el exterior como hacia el interior de la corporación a través del comportamiento, de la comunicación interna y de la simbología corporativas. En este contexto, la comunicación se convierte en una gran protagonista.

### La comunicación en la imagen como empleador

El impacto de la comunicación empresarial en la imagen es crítico, y la comunicación, como concepto general, es clave en la reputación de una marca. Aunque es más importante que la imagen vaya en consonancia con lo que se pretende transmitir y, sobre todo, con la realidad. En definitiva, a las organizaciones les interesa mantener una buena reputación, que no es más que la coherencia entre el ser de la empresa y su apariencia. Lo que la propia empresa es y quiere ser en el futuro lo define su identidad, una buena comunicación interna facilita el desarrollo de sentimientos de pertenencia e identificación dentro de la organización y, por tanto, la creación de reputación corporativa.

Xavier Alcázar coincide en señalar que “los candidatos suelen buscar una empresa con una buena imagen de marca, pero eso ya no lo es todo. Detrás de la imagen deben existir realidades, es decir, que lo que promueve la empresa a través de sus valores se aplique en el día a día y sea percibido de esa manera por sus empleados.”

En este sentido, Miriam Aguado apuesta por la comunicación como factor crítico en la satisfacción de los empleados. “Si no lo cuentas, se lo inventarán, y si lo que cuentas no encaja con la realidad, el efecto es del todo contraproducente”, puntualiza. Identificar los mensajes clave a transmitir a través de los canales adecuados en el mercado laboral, asegurar que los mensajes lleguen en el momento y el lugar adecuado, y continuar con la misma línea también entre los empleados actuales ayuda a transmitir el proyecto de empresa, al mismo tiempo que confirma la decisión de las personas de trabajar con la compañía.

Desde Pfizer, José M.ª Pertusa afirma que “debemos ser capaces de trasladar a la sociedad los rasgos diferenciales de Pfizer como compañía, para que cualquier persona sepa qué significa la cultura Pfizer y qué

beneficios y ventajas se va a encontrar al formar parte de una compañía como la nuestra”. Concluye que “también debemos saber transmitir qué esperamos como compañía de una persona que comienza a ser nuestro colaborador. El compromiso debe ser siempre mutuo”.

La comunicación de L'Oréal como empleador permite reforzar el conocimiento que los posibles candidatos tienen de la empresa y, por tanto, les permite tener una mayor identificación con los valores del grupo y ver si son o no afines a ellos.

### Incidencia en el negocio

Hasta qué punto la buena o mala imagen del empleador incide en el negocio es una de las cuestiones que ya se han planteado e, incluso, comprobado, algunas organizaciones. Plantear esta misma cuestión con respecto a los productos o servicios de la compañía sería impensable (¿hasta qué punto la buena o mala imagen de mis productos incide en el negocio?). Cada vez entran más factores en juego en la batalla de la compe-

titividad: a los productos y servicios se unen, explícitamente, la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad, la calidad y también la imagen como empleador. Miriam Aguado afirma que “no debe sorprendernos que en una economía de servicios, donde la tecnología es cada vez más una *commodity*, la diferencia principal esté en las personas que forman nuestro negocio, que llevan a cabo nuestras estrategias, que desarrollan nuestros productos u ofrecen nuestros servicios”. Añade que “contar con los mejores, con quienes realmente necesitamos en la organización y con su compromiso y su motivación será crítico para la supervivencia del negocio”.

En este sentido, Xavier Alcázar está convencido de que “el *branding* es una de las mejores fórmulas para atraer y retener a los mejores profesionales, conjuntamente con unas políticas atractivas de RR HH, donde tengan cabida entre otros, el desarrollo, la formación, la compensación...”.

Desde Meta4, Fernando Ruiz también considera que “aunque la remuneración es una parte importante para atraer a personal con talento, no es suficiente para conseguir un efecto cautivador”.

Íñigo Alonso considera que “a corto plazo la incidencia de una buena o mala imagen no tiene relevancia, pero una buena imagen permite captar el talento necesario para asegurar en un futuro la buena marcha de los negocios”.

Más contundente es Fernando Ruiz al afirmar que “el *employer branding* impacta positivamente en el valor de los accionistas, ya que contribuye e incide en la rentabilidad del negocio y en la competitividad de la empresa”.

Las mejores prácticas son aquellas que ya son parte inherente de la organización. Aquellas compañías con una cultura muy fuerte y establecida entre los empleados suelen contar con niveles significativos de identificación con el proyecto o de compromiso vinculado al potencial y la empleabilidad de la persona. Como idea general, la coherencia entre los mensajes oficiales (publicidad, comunicación, prensa) y la vivencia diaria en la organización es un factor determinante para el potencial de atracción y, especialmente, de retención. Configurar y transmitir una propuesta de valor adecuada a través de las vías existentes será cada día más importante.

En definitiva, las empresas necesitan construir una buena imagen que las convierta en un sitio atractivo para trabajar. El candidato y empleado deben sentirse únicos ■

redaccion@custommedia.es

