

# EXECUTIVE Excellence<sup>®</sup>

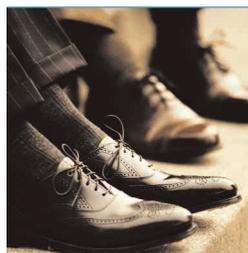
LA REVISTA DEL LIDERAZGO, LA GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

Suplemento de Management del Diario económico

CincoDías

EDICIÓN ESPAÑOLA • ABRIL 2005

La Marca y  
el Capital Humano  
*Alfonso Jiménez*



Pongamos los pies  
en el suelo  
*Hector de J. Ruiz*

¿Existen las “Empresas  
con corazón”?  
*Elisabet Tarrés Jávega*



Cómo recobrar la confianza  
*Wayne Hastings / Ron Potter*

El Coaching Ontológico: coaching con apellidos  
*Diana García Dilba*

Problemas de reconocimiento  
*Bob Nelson / Dean Spitzer*

¿Se puede exigir lealtad a tus futuros empleados?  
*John Hawkins*



“Executive Excellence, es la mejor revista consultiva del mundo”.

Ken Blanchard,  
autor del libro “Las tres claves para el empowerment”



good to know you

randstad  
work solutions





→ ALFONSO JIMÉNEZ

## La Marca y el Capital Humano

Actualmente estamos viviendo **cambios constantes en la sociedad** que obligan a **cambiar las estrategias empresariales** con gran frecuencia, lo que obliga a generar **cambios en las personas** que conforman las Organizaciones. En este entorno de cambio, es fundamental disponer del mejor Capital Humano del mercado. Podríamos decir que hoy, además de competir en productos y servicios, en accesos a las tecnologías o al capital, competimos por realmente disponer del mejor Capital Humano.

Por eso, cada día, son más las Empresas que consideran su Capital Humano como la mayor fuente de ventaja competitiva. Por esta razón muchas de ellas abrazan la idea de convertirse en “**la mejor Empresa para trabajar**”, es decir, en resultar atractivas y atraer a los mejores profesionales, independientemente de su nivel o tipo de puesto. Tener a los mejores es y debe ser una **obsesión del management moderno**. Los mejores en cada nivel, puesto y actividad, desde las más básicas a las más técnicas, desde las más operativas a las más genéricas y estratégicas.

Y esto es así, además, en un momento en el que el servicio sustituye al producto, al

menos crece a un ritmo muy superior en el PIB mundial, y en el que la información y el conocimiento sustituye a la “mano de obra”. **Las claves de los negocios de hoy están más relacionadas con el servicio, el conocimiento, la información, el talento, la Marca, los intangibles, que con el producto en sí.**

Al mismo tiempo, hemos vivido en los países desarrollados un cambio social tremendo en los índices de nuestras natalidades. Este cambio social está teniendo importantes secuelas demográficas: **menos hijos, menos trabajadores autóctonos, envejecimiento de la población y llegada masiva de inmigrantes. Todo ello está conformando una nueva sociedad más individual**, con otros valores y con nuevos problemas, como la integración de la inmigración o la asistencia social a la tercera edad.

Así, por ejemplo, en los próximos 20 años, en España, **cada año llegarán al Mercado laboral menos españoles que el año anterior**, año tras año, menos, así durante nada menos que 20 años. Y esta bajada sólo podrá ser cubierta de manera significativa por la inmigración.

Por ambos asuntos críticos, importancia creciente del Capital Humano en los negocios y reducción del Capital Humano en el Mercado, las Empresas se están planteando muy seriamente sus políticas de Gestión de Personas. Unas políticas construidas en una economía de producción, no de servicios, y en un Mercado laboral de alta oferta al que estábamos acostumbrados, como consecuencia del *baby-boom* que se produjo en nuestro país en los años 50, 60 y 70.

En este contexto de replanteamiento radical de las políticas de Gestión de Personas, las Empresas tienen que desarrollar **nuevas parcelas de gestión** como es el desarrollo de una Marca atractiva en el mercado laboral. Concepto que en los Mercados anglosajones se ha denominado *Employer Branding* y que tiene que ver con las acciones a desarrollar para gestionar la Marca como empleador.

**Crear una identidad y gestión de la imagen de la Compañía como “empleador”,** teniendo presente y gestionando la relación entre los valores de la Empresa, sus sistemas, procesos y políticas internas desarrollados para la consecución de los objetivos a través de sus empleados, **será un nuevo objetivo.**

Proyectar a través de la Marca (de Compañía) los valores ‘más apreciados’ o ‘más identificables’ por nuestros empleados potenciales, plasmar la esencia de la cultura y lograr que las personas se identifiquen con nuestra Organización, con nuestro saber hacer, significa atraer a aquellos a quienes más deseamos.

La **gestión de la Marca tendrá un retorno económico inmediato**, ya que los mejores buscan más un proyecto con el que identificarse o una Empresa que les desarrolle su principal patrimonio: el de sus competencias, que se les garantice empleabilidad y libertad. Y el tener asociada a la Marca esos valores supone tener menos costes para hacer los negocios.

La **Marca es compleja de generar**, es necesario combinar competencias de gestión de personas y de gestión de imagen y Marketing. No se genera de un día para otro. A veces requerirá cambios drásticos en las estrategias y en los equipos directivos.

La guerra por el cliente vendrá precedida por la guerra por el talento, y ambas por la guerra de las Marcas. Las Marcas tienen efecto sobre los analistas, los clientes y, también, sobre los empleados.

Sin embargo, **una Marca debe tener contenido**. No podemos asociar unos mensajes de Marca y no cumplirlos. Eso tendría un efecto *boomerang* que se volvería contra nuestra Empresa. Y además, **la Marca, al igual que se construye, se puede destruir, y mucho más rápidamente**. Hay Empresas



que, durante años, décadas, han construido una Marca como empleadores, que se ha mantenido asociada a unos valores. Y en un cambio de *management*, una fusión mal gestionada, un cambio en una política de personas, las ha afectado tan negativamente que, incluso, las han podido derrumbar. La Marca es un bien precioso en la guerra del siglo XXI.

La creación de una **Marca como empleador** tiene mucho que ver con las técnicas del marketing, pero, en este caso, al tra-

tarse de las propias personas, con experiencias largas de su Empresa, frente a la corta experiencia de la Empresa por parte de los clientes, tiene unas peculiaridades específicas.

Hace un tiempo nos dedicamos a estudiar qué tipo de actividades habían realizado las Empresas norteamericanas en los años 90 para modificar sus Marcas como empleador. Tras recoger múltiples ejemplos, ya que en los Estados Unidos la sensibilidad sobre este tema se produce mucho antes que en Europa y, desde luego, que en España -ello es debido a que las circunstancias de Mercado laboral han sido de más tensión, pero también a la importancia que, desde años, han dado al Capital Humano para hacer negocios, como lo demuestra los casos de **Starbucks**, de **Southwest**, de **Microsoft**, etc.-, podemos determinar que hay seis áreas que son necesarias para asegurar que generamos y gestionamos adecuadamente una Marca “de buen empleador”.

De estas seis áreas, tres son de tipo interno y tres son externas. Tres tienen, pues, que ver con acciones que la Empresa relaciona “hacia fuera”, y tres áreas impactan internamente.

El primer área es la que podríamos denominar “**alineación de la comunicación externa**” con la idea de ser un lugar atractivo para los mejores. La comunicación empresarial utiliza diversos canales de distribución de sus mensajes, desde la publicidad a las relaciones públicas, desde el marketing directo a cualquier producto que genera un impacto, a veces asociado a un producto concreto, sobre el Mercado. Normalmente, **la comunicación tiene dos objetivos**: vender o, al menos, crear marca entre los “clientes” y generar confianza entre los inversores, sociedad o Administración.



El primer objetivo ayuda, sin duda, al primer proceso empresarial: la venta. El segundo objetivo ayuda a recibir inversión, a desarrollar un entorno propicio en el Mercado, a todos esos elementos intangibles externos que nos ayudan a crear valor y que tienen mucho que ver con la confianza en el Mercado y con la reputación corporativa. **Una Empresa no sólo es lo que vende**, ni lo que genera, sino lo que puede vender y generar, o lo que puede convencer al Mercado de ser capaz de vender y generar.

Pues bien, en muchas ocasiones la “**comunicación corporativa**”, entendiéndola por tal la comunicación que emana hacia el Mercado una Corporación, **no siempre está pensando en que llega también a sus empleados** y, sobretodo, a los que un día podrían ser sus empleados.

Cuando hablamos de **alineación de la comunicación externa**, queremos decir esto, que toda la comunicación que emana de la Empresa piense que también llega al Mercado laboral y genera actitudes en éste.

La segunda línea de impacto externo es la que podríamos denominar la “**gestión de los viveros**”, o la “**gestión del caladero**”. Cuando vamos a buscar nuevos empleados, tenemos que hacerlo del sistema educativo. Un joven empleado, antes de acceder al Mercado laboral, se habrá formado en un Centro que le ha estado, supuestamente, preparando para su profesión. Y todo ello en sus distintos grados, desde la Formación Profesional hasta la Universidad o las Escuelas de Negocio.

Algún empresario amigo y algún cliente me han comentado que su gran ventaja competitiva ha sido tener una vía directa

de acceso a los mejores estudiantes de aquella titulación clave para su negocio. **Bill Gates, por ejemplo, siempre ha dicho que la clave de su éxito ha sido su política de selección.**

Sin embargo, los procesos de reclutamiento y selección suelen iniciarse bajo necesidades concretas de contratación y con la llegada o búsqueda de currículos. Creemos que esto, hoy, es asumir mucho riesgo, y que es labor de la Empresa generar vínculos directos con las fuentes clave de reclutamiento. Es una gran ventaja generar en estas fuentes una “actitud positiva” hacia nuestra Marca, ya que ellas van a transmitir esta actitud hacia todos sus alumnos, incluyendo los mejores.

La tercera línea de trabajo externa es la que podríamos denominar **gestionar la marca “entre los prescriptores clave”** de la imagen de nuestro Mercado laboral. Esto es aún más difícil y abstracto y significa que, en muchas ocasiones, cuando necesitamos talento, no podemos esperar a contratarlo de los caladeros, ya que estos son más económicos pero requieren más tiempo de desarrollo, sino que es preciso ir al Mercado “maduro”. Y los mejores de este Mercado maduro ya tienen una

actitud hacia las distintas Firmas que operan en el Mercado. Por tanto, esta tarea está orientada a generar actitudes hacia nuestra Marca en todos aquellos que tienen influencia en la opinión de los profesionales de ese Mercado.

¿Y quienes son estos “**influenciadores**”? Pues depende del propio Mercado, pero estarían los periodistas, las asociaciones profesionales, los clubs de alumni de las Escuelas de Negocio, los consejeros de Empresas y los líderes informales que hay en las comunidades de negocios. Todos ellos tienen el poder de ayudar a posicionar una Marca.

Por tanto, será crítico gestionar nuestra imagen en ellos, porque a través suyo llegaremos a nuestro objetivo: los mejores.

A partir de ahora entramos en un **terreno interno**. 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. O yendo más lejos, entre lo que somos capaz de crear como marca externa y lo que nuestros propios empleados dicen que somos, aunque a veces no sea la realidad.

Los empleados son nuestros auténticos embajadores de Marca y su opinión es la que mejor irradia nuestra Marca en el Mercado.

La pregunta es **¿Qué podemos hacer para conseguir que nuestros empleados se conviertan en auténticos embajadores de Marca?** A nuestro juicio hay que trabajar en los siguientes aspectos:

La revisión de nuestros procesos de gestión de personas, para asegurar que son justos, que premian realmente el desempeño, el mérito, que realmente los mejores se sienten reconocidos, que hacemos de nuestros empleados auténtico Capital.

Desgraciadamente estos procesos de Gestión de Personas son, muchas veces, intuitivos, no están suficientemente pensados, documentados, analizados. A veces son guiados por los sistemas de información, otras veces por el marco jurídico-laboral. Y las más, por la propia inercia. En este sentido vamos a vivir una revolución en los próximos años.

Pero de nada nos servirían los procesos de Gestión si no son adecuadamente utilizados por la estructura directiva y gerencial.

Además, el papel de todo directivo y gestor, esto es, todo aquel que tiene responsabilidades sobre personas o equipos, es clave en la generación de actitudes de aquellos a los que supuestamente dirige. La estructura directiva y gerencial juega, por ejemplo, un rol crítico en las desvinculaciones no deseadas.

**Concienciar a la estructura directiva y gerencial en su rol de manager de personas y equipos es fundamental.** Comprometer a la estructura directiva y gerencial con este rol y con su participación en los procesos de Gestión de Personas es un área clave para la generación de Marca como empleador.

Finalmente, pensar en la última de las áreas que afectan a nuestra imagen y, posiblemente, la primera a tener en cuenta, 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.

Y esto es así porque **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 unas claves de identidad que deben ser claras.

En muchas ocasiones, la definición de las claves de identidad y de cultura corporativa no estaban claras, se han modificado demasiadas veces, casi tantas como directivos ha tenido el proyecto. Y muchas veces nos encontramos con “Empresas sin espíritu propio”. Y Empresas así, claro está, no resultan atractivas. Esto no implica que no tengan buenos profesionales, ya que los pueden atraer con talonario, pero, desde luego, no harán que sus personas pongan el corazón en su trabajo. Y, como decíamos al principio, cada día los negocios tienen más que ver con el servicio, con la interacción con el cliente y, en ese papel, la persona es clave, no sólo en sus conocimientos, sino también en su corazón.

Alfonso Jiménez  
Socio Director de Peplematters