

OPINIÓN

Marca y personas

Alfonso Jiménez

Socio director PeopleMatters

Actualmente los negocios son más complicados, las empresas de todos los sectores perciben día a día más presión. Los márgenes se están reduciendo y en el entorno hay una mayor competencia. En este entorno competitivo, se vislumbran algunas tendencias como son el auge de los servicios y la fuerte implantación de las tecnologías para hacer más, al menor coste.

Estas tendencias aceleran la creencia de que es el factor humano la principal ventaja competitiva de las empresas. Son las Personas las que prestan la mayor parte de los servicios y la competitividad tiene que ver directamente con el desempeño de ellas.

Igualmente, la ventaja no está en la Tecnología en sí misma, sino en la capacidad de las Personas en utilizarla adecuadamente.

Por todo ello, cada día es más importante contar con los mejores en cada posición, desde la estructura directiva y gerencial hasta las posiciones más bajas de la organización. Son las Personas las que con sus comportamientos generan las diferencias, las que hacen competitiva a la empresa. En definitiva, son las Personas las que crean el valor de más y más organizaciones.

Por ello, muchas empresas hoy desearían convertirse en "la mejor empresa para trabajar", y, así, atraer a los mejores profesionales. Entonces surge una nueva tendencia importada de los EEUU, la de gestionar la marca como empleador (*Employer Branding*). Si la imagen de la empresa es importante hacia los buenos empleados, tanto potenciales, como actua-

Las compañías de hoy pretenden convertirse en la mejor empresa para trabajar'

les, es necesario gestionar la marca hacia ellos. De esta manera, la gestión de la marca y la reputación no se realizaría sólo hacia los clientes, los inversores o hacia la comunidad, sino que también se orientaría con fines de empleo.

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 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 gestión de imagen y marketing. A veces requerirá cambios drásticos en las estrategias y en los equipos directivos.

Para la generación de una marca como empleador, en primer lugar es necesario definir claramente la lógica de identidad de la empresa, qué queremos ser y hacer. Esto es importante para que las piezas de comunicación y marketing que se desarrollen estén reforzando estos principios básicos.

En segundo lugar es preciso que todas las piezas que salen al exterior de la Compañía, y con muchísima más razón, aquellas con destino interno, vayan impregnadas de los valores que la Compañía relacionados con el empleo.

En tercer lugar, hay que prestar cuidado y atención a aquellos prescriptores de imagen en los centros educativos que utilizaremos de "caladero" de nuestros profesionales.

En cuarto lugar, generar una buena reputación como lugar de trabajo en aquellos foros en los que paran los mejores profesionales de un determinado perfil. Esto es, trabajar nuestra imagen entre aquellos que influyen en la imagen ante los mejores de nuestro sector.

En quinto lugar, convirtiendo a nuestros propios empleados en "embajadores de nuestra marca". Son ellos los que con sus actitudes hacia la Compañía más están contribuyendo su difusión. Para ello, es necesario poner en marcha los mejores procesos de Gestión de Personas. Un conjunto de procesos adecuado a las circunstancias de cada negocio, cultura, o mercado laboral, pero que tienen un impacto directo sobre las actitudes de los propios empleados.

En sexto y último lugar, trabajar con la estructura directiva y gerencial para que presten el máximo cuidado en la gestión de sus personas, sin caer en paternalismos, con la máxima profesionalidad y con el máximo esmero. La Gestión de Personas es patrimonio de todo directivo. Desde la Dirección de Recursos Humanos se pueden dar instrumentos, pero es cada directivo el responsable de su equipo. Los ejecutivos tienen que ser

conscientes de las dificultades que tiene buscar, encontrar y desarrollar a un buen empleado.

La guerra en la que estamos no sólo es cuantitativa, que también lo es por la bajada de la natalidad de los países desarrollados como es el caso español, sino también cualitativa, ya que todos harán mejores negocios si tienen a los mejores profesionales consigo. La guerra por el talento será una realidad en cualquier caso, según haya más competencia, más necesario será tener a los mejores.

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, la sociedad en general... y también sobre los empleados.

Existe la tentación de generar marca, sin prestar cuidado a su contenido. No podemos asociar unos mensajes de marca y no cumplirlos. Eso tendría un efecto boomerang que se volvería contra nuestra empresa.

Además, la marca, al igual que se construye, se puede destruir, y mucho más rápidamente. Hay empresas que durante años 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, han tenido grandes dificultades.

En estos momentos hay empresas que quieren rápidamente estar en la lista de las mejores empresas para trabajar. Quieren crear su marca como empleador en muy poco tiempo. Esto no es fácil. Es necesario ganar la reputación en el día a día a través de

La guerra por el cliente vendrá precedida por la guerra por el talento y ambas por la guerra de las marcas

la consistencia de políticas y mantener las acciones definidas en diversos planos durante cierto tiempo. Por ello, es necesario poner manos a la acción cuanto antes, tanto en los aspectos externos, como especialmente en los internos encaminados a conseguir los mejores "embajadores de marca".

La marca es un bien precioso en la guerra de los negocios del siglo XXI, la marca y el capital humano, dos grandes intangibles, serán las mejores armas para esta guerra.