



Alfonso Jiménez, Socio Director PeopleMatters

## APLICAMOS LOS ESQUEMAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL AL EMPLOYER BRANDING

El employer branding es un concepto muy extendido hoy en día entre las empresas españolas, pero que desde hace más de diez años ya viene aplicando PeopleMatters con un enfoque muy centrado en el ámbito de la consultoría. Nos lo cuenta Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, profesor del Instituto de Empresa, presidente del Consejo Directivo de la AED en Madrid y coautor del libro *"Empresas que dejan huella. Employer Branding en una sociedad conectada"*, escrito junto a Miriam Aguado y en colaboración con una veintena de expertos referentes en la materia de España.

### ¿Cuál es su oferta de valor como referente en employer branding en España?

Somos un referente porque, entre otras cosas, fuimos los pioneros en traer este concepto al mercado español. De hecho, llevamos ya más de diez años desarrollando proyectos y ofreciendo asesoramiento a empresas en esta materia. Lo que pasa es que ahora mismo hay muchos proveedores, como agencias de comunicación, que se dedican a diseñar campañas, comprar medios, facilitar acreditaciones y sellos, etc. Sin embargo, nuestro enfoque está más centrado en el punto de vista

de la **consultoría**, y como tal se lo presentamos a nuestros clientes.

### ¿De qué forma?

Antes de nada, les proponemos realizar un **diagnóstico** de su posición para entender

**"Intentamos conocer el posicionamiento interno y externo de la imagen actual de la empresa como empleadora"**

cuáles son sus necesidades en **employer branding**. En segundo lugar, queremos conocer cuáles son sus colectivos críticos, que pueden serlo por varios motivos: porque sean difícilmente reemplazables, porque atiendan a los clientes en primera instancia, porque aporten un conocimiento diferencial... Una vez identificados, buscamos el posicionamiento interno y externo de su imagen actual como empleador. Para el primero utilizamos técnicas de investigación, focus group, entrevistas o fuentes de información de otro tipo; para el segundo, observamos su presencia en redes

sociales, medios de comunicación, escuelas de negocio, universidades, etc.

El tercer aspecto que analizamos es qué acciones pone en marcha la compañía de manera consciente o inconsciente, planificada o espontánea, para desarrollar la imagen que tiene, sea buena o mala. Es lo que nosotros llamamos “**palancas del employer branding**”. Este diagnóstico nos aporta la foto de partida. Y antes de definir lo que hay que hacer, consideramos clave la propuesta de valor al empleado; es decir, lo que vamos a transmitir al mercado como aquello que la compañía ofrece a sus profesionales.

### ¿Qué criterios definen esa propuesta de valor?

Es el núcleo del mensaje. Se trata del conjunto de iniciativas que van a definir a la compañía como empleador ante sus empleados actuales y futuros y ante la sociedad en general. Para ello es preciso poner en marcha un plan de acción: qué se va a hacer, quién, con qué recursos...

Por tanto, antes de hacer una campaña, aplicamos los esquemas básicos de la gestión empresarial al mundo del employer branding. Eso hace que podamos colaborar con distintas empresas, como agencias de comunicación o proveedores de información para establecer el marco de actuación. Y después, cuando se implementa el plan, acompañamos al cliente con profesionales y asesoramiento continuo. En definitiva, nuestra propuesta se basa en **diagnóstico, valor para el empleado, estrategia e implementación**.

### ¿Cómo puede conocer una compañía su imagen como empleador?

Para sus grupos de interés tendría que utilizar fuentes disponibles como los estudios de opinión de empleados, o encuestas y focus group específicos para este fin. Y desde el punto de vista externo, hay más diversidad de metodologías según el colectivo de interés. Por ejemplo, si son universitarios, tenemos como fuente los estudios de Uni-

versum; pero si interesa una población más genérica, contamos con Merco Personas. En esa fase de posicionamiento analizamos los rankings e información externa que nos interesa. Además, las motivaciones cambian según las edades, géneros, titulaciones, etc. Hay quienes buscan seguridad; otros, carrera y aspiraciones... En esos casos hacemos una encuesta específica para ese colectivo.

### “Fuimos los pioneros en traer el concepto de employer branding al mercado español”

En el fondo, se trata de adaptar las metodologías del **marketing** y la **investigación de mercados** a la gestión de personas.

### ¿Qué habría que tener en cuenta para definir lo más importante de la propuesta?

Los mejores **atributos** de una marca como empleadora son que sean reales, para lo cual hay que apoyarse en los propios empleados, y que sean diferenciales con respecto a otras empresas. Esto lo hacemos analizando la propuesta de valor al empleado de la competencia, y no se trata sólo de las organizaciones que operan en el mismo sector. Cuando piensas en una marca, al final se la asocia sólo con uno o dos aspectos. Por tanto, hay que hacer un esfuerzo de síntesis para extraer su esencia.

### ¿Cuáles son los objetivos clave del employer branding?

Los cuatro principales son: **atracción, retención, compromiso** de los empleados e **impacto** en la reputación general de la compañía. En España, las mayores campañas de employer branding se han hecho durante la crisis, con el fin de impactar en la sociedad. Hay otros atributos como acción social o gobierno corporativo; pero lo curioso es que, en una situación de recesión de mercado como la que ha vivido España, los dos primeros factores más valorados en una com-

pañía están relacionados con el **empleo**. Primero, que se cree; y segundo, que sea de calidad. Eso hay que ponerlo en valor.

### ¿Cómo se mejora la imagen como empleador de una empresa?

Es fundamental empezar por dentro, que los empleados se conviertan en los **embajadores de marca**, algo especialmente importante en los últimos años gracias a las redes sociales. Después hay que seguir por los **candidatos**, un colectivo que está más próximo. Y finalmente, ir al mercado en su conjunto. Lo que pasa es que hay compañías que lo hacen al revés: empiezan por el mercado, luego los candidatos y los empleados les dan igual. En estos casos, nosotros les aconsejamos que no lo hagan así, porque primero hay que ser y después parecer.

### Cada vez se habla más de las comunidades de talento. ¿Cuál es su opinión?

Una organización es un ecosistema cuyo núcleo principal son los empleados, pero alrededor hay proveedores y otras personas. Una compañía con vocación de permanencia sabe que las relaciones con los empleados son de naturaleza temporal, lo que significa que debe tener identificado un **grupo de talento** que en un momento determinado pueda dar el salto. La clave, por tanto, es identificar ese talento en ese colectivo también, que tenga una buena actitud hacia la empresa para que en un momento determinado venga a ella.

Tener los mejores profesionales es y debe ser una obsesión del management moderno si quieren obtener una ventaja competitiva real. Y cuanto más gente quiera trabajar con una compañía, más capacidad tendrá de escoger a los mejores. De hecho ésta ha sido la razón de ser del libro que acabamos de publicar en **PeopleMatters**: “*Empresas que dejan huella. Employer Branding en una sociedad conectada*”, donde recogemos las tendencias y claves para desarrollar con éxito estrategias de *Employer Branding*.

