



**Miriam Aguado
Hernández**, Directora de
PeopleMatters

Hace no tanto, nadie en el entorno de la gestión de personas hablaba de marca. Como mucho, se hacía mención a las características de la marca comercial y el modo en que la cultura, los valores y, sobre todo, los comportamientos de las personas influyen en dicha marca y, en última instancia, sobre la percepción de clientes y consumidores en relación a la misma.

Nunca se había hablado de la marca de la organización como lugar para trabajar. Nunca se había puesto al talento en el centro de la gestión de la marca, hacia dentro y hacia fuera. Hasta hace relativamente poco.

Llegó la tensión por captar el talento necesario para asumir la estrategia de cada negocio. Llegó la crisis y esto se relajó, para reforzar el sentimiento de pertenencia y elevar el nivel de energía de las personas que tuvieron la suerte de mantener su puesto de trabajo. Pasó la crisis y volvimos a encontrar esa tensión inicial, agravada por una curva demográfica en caída libre y unas tasas de crecimiento económico y transformación digital a nivel global, que parece poner más difícil el asegurar que una empresa determinada tiene a las personas que necesita, en el momento y lugar en que las necesita.

Por el camino, hemos aprendido a utilizar las redes sociales; de hecho, hemos cambiado nuestra forma de interactuar entre nosotros y de relacionarnos con marcas, instituciones, en primer lugar, como consumidores, pero también a la hora de ofrecer y de encontrar empleo. Las redes sociales (primero unas, luego otras y siempre las que vendrán a continuación) han ofrecido acceso inmediato a la información sobre empresas y sobre personas; internet es un gran escaparate al que todo pueden acceder, ya sea a mirar o a dejarse ver.

Gestión del cambio

Y es en este contexto en el que el mundo de la gestión de personas empieza a hablar de marca. Quienes sabían de recursos humanos y de gestión de talento empiezan a familiarizarse con conceptos, técnicas y, sobre todo, prácticas, tradicionalmente asociadas al marketing. La comunicación cobra importancia, como lo hace la capacidad de dirigirse a un público determinado para transmitirle algo que le haga vibrar, y generar un interés por trabajar en un lugar en particular. Por su parte, el talento (que sabe que lo es, y que es un bien escaso), también descubre el potencial que ofrecen las redes sociales como forma de dejarse ver, de acceder a empresas y personas y, en definitiva, como medio para posicionarse en el mercado laboral y ante empresas en particular.

Detrás de estos dos puntos de vista, surgen dos conceptos que hemos visto crecer de manera exponencial, hasta instaurarse y convertirse en “the new normal”: la marca empleadora (employer brand, en inglés) y la marca personal (o personal brand).

Como se describe anteriormente, ambos conceptos surgen en un momento determinado y como resultado de un contexto común, aunque poco tienen que ver entre sí. Sin embargo, en la literatura y en el mundo de la gestión, con frecuencia aparecen juntos y, a veces, pueden llegar a confundirse. A continuación, repasaremos las ideas básicas sobre cada uno de ellos.

EMPLOYER BRANDING

Comencemos por hablar de marca empleadora y qué entendemos por ello, recurriendo a especialistas en la materia. En el año 2006, la organización internacional CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) definía la marca empleadora como “el conjunto de atributos que hacen a una organización distinta y atractiva para aquellas personas que sentirán afinidad hacia ella y darán lo mejor de sí mismos formando parte de la misma”. Dos años más tarde, en 2008, SHRM (Society for Human Resource Management) lo describía como “la imagen de una organización como un gran lugar para trabajar según la percepción de empleados actuales y de otros grupos externos de interés (candidatos activos y pasivos, clientes, consumidores y otros)”.

Sin embargo, mi definición preferida es la desarrollada por Helen Rosethorn en el año 2009, que introduce la idea de reciprocidad entre las partes, al hablar de la marca empleadora como “el trato bidireccional que existe entre una organización



Employer Brand y marca personal: Dos caras de una misma moneda

y sus personas: la razón por la que eligen unirse a ella, y las razones por las que eligen – y se les permite – quedarse”.

Sea cual sea la definición que más se acerca a nuestra idea sobre Employer Branding, todas ellas comparten que la marca empleadora es algo que se asocia a una organización, que está formada por una serie de características y elementos que, bien gestionados, provocan en diferentes colectivos objetivo una percepción determinada sobre la empresa como lugar para trabajar.

La marca empleadora existe, tanto si se gestiona como si no. Cada persona puede tener percepciones diferentes sobre una empresa en función de su experiencia y referencias sobre la misma, siempre en clave de empleo.

Por ello, las empresas dedican esfuerzos cada vez mayores, más ordenados y sofisticados, a definir, desarrollar y gestionar su marca empleadora, a través de la definición de su Propuesta de Valor al Empleado (EVP en sus siglas en inglés) y del desarrollo y despliegue de una estrategia de Employer Branding a medio y largo plazo, apoyada por planes de acción a corto.

Se trata, en definitiva, de aplicar los conceptos y técnicas más básicos del marketing a la creación y gestión de la

marca de una empresa como lugar para trabajar, ante un público formado por su talento actual y potencial, así como diversos prescriptores y figuras externas que intervienen en la dinámica. Conocer al target en términos de talento, las vías de acceso al mismo, y las formas más eficaces de transmitir el mensaje más adecuado, forman parte fundamental de una estrategia de Employer Branding.

PERSONAL BRANDING

Lo anterior queda enmarcado en el ámbito de la empresa y de la estrategia de atracción de talento. La marca personal, por el contrario, no corresponde a una organización, sino que se refiere a la imagen, la reputación de una persona como profesional, en su ámbito laboral y comunidad de interés. Comparte con la marca empleadora el hecho de que esta marca existe, tanto si la persona la ha trabajado y gestionado como si no. Cada acción e interacción de la persona con su entorno profesional va generando una huella y creando una percepción que es necesario gestionar.

Un artículo reciente en la revista Forbes define personal branding como “una forma de establecer y reforzar consistentemente quién eres y lo que representas a

nivel profesional y personal” (Joseph Liu, abril 2018). Este mismo autor insiste en que “cada cosa que haces, o bien refuerza o bien diluye la marca personal que estás intentando crear”.

En un mundo conectado y desconectado a la vez como el actual, es más que posible generar un determinado posicionamiento ante un público determinado. La marca personal habla de dar visibilidad a las capacidades, logros y trayectoria de una persona en su entorno profesional objetivo, tanto interno (la organización en la que trabaja) como externo (su sector, área de especialidad, clientes objetivo, etc.). Un buen posicionamiento como profesional apoyará e incluso puede catalizar la carrera y posibilidades de una persona, dentro y fuera de su organización, a nivel comercial y a nivel profesional.

Desarrollar una buena marca personal requiere un proceso, en gran medida similar al descrito en relación a la marca empleadora. El primer paso consiste en conseguir un profundo conocimiento de uno mismo, que permita identificar aquello en lo que se destaca, aquello que nos diferencia y nos hace especiales frente a otros. De este proceso de auto-reflexión surge también otro elemento fundamental: los objetivos profesionales de la persona, que orientarán la estrategia más adecuada a través de la cual dar visibilidad al diferencial identificado. Un rápido diagnóstico de la actual marca personal, de la percepción de otros con respecto al profesional, sus fortalezas y debilidades, aportará una sólida base para la definición de su marca personal y de la estrategia para crearla o reforzarla.

En España, la marca personal vivió su boom en dos grandes momentos, inicialmente con la llegada de las redes sociales y, muy especialmente, durante la reciente crisis económica, que hizo necesario encontrar nuevas formas de dar a conocer la capacidad profesional de las personas, muchas de las cuales se enfrentaron a situaciones de desempleo o simplemente inseguridad laboral. Mirando a futuro, sin embargo, y teniendo en cuenta lo que parece una clara tendencia hacia modelos laborales más flexibles, abiertos, muy centrados en la colaboración por proyectos, la marca personal será un imprescindible para tener éxito en un entorno tan dinámico como el que se avecina.

CONCLUSIONES

Atrás quedan los años en que la oferta de talento superaba a la demanda, años en los que las empresas gozaban del lujo de elegir a los mejores profesionales de entre los muchos que se postulaban, motivados simplemente por encontrar un trabajo. Se han vuelto las tornas y ya hace tiempo que es el talento quien puede elegir, sabedor además de su posición de ventaja. Un talento cada vez más exigente y con una escala de valores en la que priman aspectos hasta ahora impensados o al menos poco habituales. En este contexto, contar con un posicionamiento como empleador diferencial es imprescindible para dar respuesta a la necesidad continua y constante de atraer el talento adecuado para cada organización. Saber quiénes somos, lo que representamos como organización y cómo transmitirlo a dicho talento es lo que forma parte de la estrategia de Employer Branding.

Por su parte, las personas, si bien escasas, también se encuentran en un entorno dinámico en el que cada paso que damos genera una huella, una huella que habla de nosotros.

Conocerse a uno mismo y contar con un plan para gestionar la propia huella, la marca personal, nunca ha sido tan fácil y, quizá, tan necesario como palanca para el crecimiento y desarrollo profesional.

Existe, incluso, un espacio donde ambos conceptos coexisten e incluso se complementan y refuerzan entre sí. Algunos de los grandes casos de éxito combinan la gestión de la marca empleadora de la organización con la gestión de la marca personal de algunas de sus personas. Primeros ejecutivos de grandes compañías (Richard Branson, The Virgin Group; Rosa García, Siemens España) personifican y sirven de amplificador para la marca de sus organizaciones, haciéndolas cercanas y tangibles para propios y ajenos. A otro nivel, personas con capacidades y sensibilidad digitales, influencers internos y externos, actúan como brand ambassadors de la empresa en la que desarrollan su actividad profesional.

En ambos casos, hablamos de marca, y hablamos de gestión. En ambos casos, necesitamos un plan. Marca empleadora y marca personal, dos caras de la misma moneda. ■

Saber quiénes somos, lo que representamos y cómo transmitirlo es lo que forma la estrategia de Employer Branding