

ALFONSO JIMÉNEZ

Socio co-fundador de la consultora Peoplematters

«Tirar de talonario ya no asegura tener a los mejores profesionales»

En entornos competitivos, donde los precios se ajustan y los márgenes se estrechan, la capacidad para atraer talento a golpe de talonario tiene un límite. La imagen de las empresas como empleadoras ahora también cuenta. Se impone el «employer branding»

TEXTO: L. SÁNCHEZ

—¿Cómo se define el «employer branding»?

—«Employer branding» son todas las acciones que una empresa tiene que hacer para lograr que su marca tenga unos atributos asociados y que sea percibida como atractiva para los empleados, tanto actuales, como potenciales. Es una actividad a caballo entre la gestión de las personas y la comunicación de las compañías.

—¿Desde cuando las empresas han tomado conciencia sobre la necesidad de orientar su imagen de marca a la atracción del talento?

—En los Estados Unidos las prácticas de «employer branding» se iniciaron en los 90, cuando empezó a escasear el talento en el mercado laboral. En Europa en general, y en España en particular, el fenómeno ha llegado mucho más tarde. Esto tiene que ver con el «baby-boom» de los países en función de sus demografías. En EE.UU., el descenso de la natalidad se produjo un lustro antes que en el Reino Unido y Alemania. Concretamente el descenso imparable se inició en 1978. En España ahora comenzamos a darnos cuenta del efecto de este descenso en el mercado laboral no cualificado y dentro de algunos años lo notaremos en el cualificado.

—¿Se puede decir que las acciones de «employer branding» se han convertido en el previo a cualquier proceso de selección?

—Efectivamente. Las actividades de generación de marca como empleador son previas a la búsqueda y a la selección. Sin embargo, no se quedan ahí ya que todos los procesos de gestión de personas están impactando en la imagen de marca como empleadores, ya que son ellos mismos los primeros «embajadores» de la marca.

—¿Cómo se define una estrategia de «employer branding»?

—Para definir la estrategia de generación de marca hay que definir qué imagen queremos proyectar y qué imagen tenemos en la actualidad. Posteriormente se actúa sobre seis palancas que impactan directamente sobre la imagen como empleador. Desde el punto de vista externo, hay que actuar sobre los canales de comunicación habituales de la empresa, los prescriptores de imagen hacia potenciales empleados con experiencia y sin experiencia. Desde el punto de vis-



Alfonso Jiménez

ta interno, hay que actuar sobre el mapa de procesos de gestión de personas, sobre la estructura gerencial y, finalmente, sobre la cultura y la identidad corporativa.

—Pero de nada sirve que una empresa tenga una excelente estrategia de marca para captar talento si luego no ofrece esa realidad a los empleados...

—Por supuesto e, incluso, puede ser contraproducente si vendemos una imagen y luego la realidad es muy distinta. Es algo similar, pero mucho más intensa que la experiencia del «cliente» que compra un producto o un servicio por una imagen y su calidad, sus cualidades, sus atributos, aquello por lo que lo adquirió, no se corresponde con el mensaje. La experiencia del cliente tiene una intensidad media, pero la imagen de los empleados sí se irradia y tiene un efecto intenso porque la intensidad de la relación es mucho mayor. El empleado pone más en juego, pone su vida profesional, sus ingresos y su carrera, en manos de la empresa.

—¿Qué tipo de empresas están adoptando este tipo de estrategia?

—Yo creo que hay dos tipos de empresas. Las que siempre han creído que

invertir en tener una buena marca supone una ventaja económica, por ejemplo, en salarios. No podemos olvidar la importancia que tienen los salarios y los modelos de retribución en general en economías de servicios, como tampoco nos podemos olvidar del crecimiento de la aportación de los servicios al PIB mundial y al empleo mundial. En una economía de servicios, los costes salariales son muy importantes (entre el 40% y el 90% del coste total de las empresas). Por tanto si podemos reducir en un pequeño porcentaje estos costes, estaremos generando una importante ventaja económica. Otras compañías están invirtiendo en «employer branding» simplemente porque están en un mercado en el que la oferta de trabajadores es escasa y cuando escasea un recurso, en este caso las personas, se tienen que hacer más esfuerzos en vender, en este caso atraer y retener talento.

—¿En qué hechos concretos se traduce el apostar por el «employer branding»?

—En mi opinión, hay un par de síntomas muy claros de que una empresa entiende este tipo de acciones. Una es el tratamiento que dan a las fuentes del reclutamiento. La otra es la actitud de los líderes respecto al proceso de empleo. Ambas cosas nos dicen cuánto se invierte o cuánto se deja de invertir en imagen como empleador. Si una empresa no tiene buena imagen como empleador, desde luego podrá tener gente, incluso en malas condiciones, pero es difícil que tenga a los mejores, a aquellos que realmente aportan valor y no lo destruyen. Si esa empresa que no tiene buena imagen tiene que reclutar, podrá hacerlo, no obstante, tendrá más dificultades de llegar a los mejores, le faltarán los vínculos con las fuentes del talento, y finalmente tendrá que tirar de talonario. Y el talonario tiene un límite, el que el mercado le permita. En entornos cada día más competitivos, donde los precios se ajustan, los márgenes se estrechan, la capacidad de tirar del talonario también tiene un límite. Nosotros decimos que siempre se paga, se paga antes mediante una inversión en imagen «real» de ser buen empleador, o se paga más tarde. El problema es que a veces es muy tarde.