

# La buena imagen en la gestión de personas

**E**n una economía de servicios e información es fundamental tener los mejores profesionales. En una economía caracterizada por la competencia, el uso de información y el servicio al cliente, el desempeño de las personas es una clara ventaja competitiva.

Por ello, cada día hay más empresas que quieren 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 los mejores en cada nivel, puesto y actividad debe ser una obsesión del *management* moderno.

Por otra parte, estamos viviendo 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. Así, por ejemplo, en los próximos veinte años en España llegarán al mercado laboral menos españoles que el año anterior, año tras año, menos; así durante nada menos que 20 años.

## Puntos críticos

La importancia creciente del capital humano en los negocios y la reducción de la oferta de capital humano en el mercado, hace que las empresas se estén planteando muy seriamente sus políticas de gestión de personas, empezando por la generación de una marca atractiva hacia el mercado laboral.

La gestión de la marca como empleador tiene un retorno económico inmediato. A los mejores profesionales les atrae las mejores empresas para trabajar y esto tiene una reducción clara de costes directos para aquellas.

La marca como empleador es más compleja de generar que la marca hacia clientes o inversores, ya que es necesario combinar competencias de marketing con una realidad en la ges-



Alfonso Jiménez  
Socio Director de PeopleMatters

**Los mejores no sólo trabajan en un puesto y por un salario, sino que trabajan, cada día más, por un proyecto**

ción de personas. No se genera de un día para otro y a veces requerirá cambios importantes en las políticas y en los equipos directivos.

## Seis áreas

A nuestro juicio hay seis áreas que son necesarias trabajar para generar y mantener nuestra imagen de marca, tres tienen que ver con acciones que la empresa relaciona "hacia fuera" y tres áreas impactan internamente.

La primera 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. La comunicación externa debe ir impregnada de mensajes de la empresa como empleador.

La segunda línea de impacto externo es lo 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. Gestionar adecuadamente las relaciones con estos prescriptores es fundamental para la tarea de generación de imagen.

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 del mercado.

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 capaces 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 aquí es ¿Qué podemos hacer para realmente conseguir que nuestros empleados se conviertan en auténticos emba-

jadores de marca? A nuestro juicio hay que trabajar en tres áreas.

Una primera en 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.

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

Finalmente, pensar 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 que poseer unas claves de identidad que tienen que ser claras.

Con talonario no ganas el corazón

Muchas veces 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, la interacción con el cliente, y en ese papel la persona es clave, no sólo en sus conocimientos, sino también en su corazón. e

**Muchas veces 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**