

## **Elementos resultantes de la estrategia de capital humano: el posicionamiento en el mercado**

Ignacio Mazo  
Director  
PeopleMatters

El último de los elementos resultantes de la estrategia de capital humano se refiere al posicionamiento de la empresa en el mercado laboral, a establecer las características o atributos por los que quiere ser reconocida la empresa en dicho mercado.

En realidad es muy difícil separar el mercado laboral del mercado de clientes o del mercado financiero y, de hecho, resulta muy complejo seguir la evolución de conceptos, iniciativas, programas y foros que se refieren a la responsabilidad social, la reputación corporativa, el gobierno sostenible, la acción social, la conciliación de la vida profesional y personal, la flexibilidad, etc., todos ellos relativos a la imagen y al percepción de la empresa en el mercado. En todo caso es muy importante que la Estrategia de Capital Humano establezca acciones que miran al “exterior” ya sea como en forma de contribución o de forma que se puede aprovechar de otras iniciativas de la empresa que también miran al “exterior”.

Sin pretender sentar cátedra, en PeopleMatters hemos elaborado una guía de conceptos que nos ayude a transitar en el proceloso ámbito de conocimiento que es la Responsabilidad Corporativa. Decimos sin pretender sentar cátedra porque hemos tomado prestado términos y definiciones de otros y porque el objetivo de la misma no es académico sino didáctico e instrumental, esto es, que nos ayude en nuestro trabajo con clientes a establecer una terminología común.

En dicha Guía se han identificado los siguientes conceptos: identidad corporativa, reputación corporativa, acción social, responsabilidad social corporativa, gobierno corporativo, marketing social e iniciativas varias en el ámbito socio-laboral (conciliación, empresa flexible, empresa familiarmente responsable, diversidad, programas de atención al empleado, etc.). La Guía facilita establecer una relación entre los objetivos y programas de la Estrategia de Capital Humano y otras iniciativas de Responsabilidad Corporativa decididas por la empresa, y permite definir acciones concretas adecuadas a los grupos de personas a las se quiere dirigir según el rol que desempeñan (empleados, potenciales empleados, accionistas, clientes, inversores, reguladores, etc.). Bajo una perspectiva que considere el mercado en términos amplios todas las actividades de Responsabilidad Corporativa contribuyen a posicionar la marca de la empresa también en el mercado laboral.

La importancia de prestar atención al mercado laboral ya ha sido reseñada en otro artículo de esta serie<sup>1</sup>, pero el paso del tiempo no hace sino ratificar dicha necesidad puesto que se están cumpliendo, con una exactitud poco frecuente, todas las previsiones referidas al crecimiento de la demanda de trabajadores, reducción de la oferta, envejecimiento de la población y, como consecuencia, la necesidad de incorporación de trabajadores extranjeros.

---

<sup>1</sup> Rincón, O.: “Mercado laboral y estrategia de capital humano”. Capital Humano, junio 2006.

Se trata además de un fenómeno que para muchas empresas y gestores de personas en España es desconocido y, que pese a las advertencias y evidencias, se manifiesta de forma desigual aún por sectores y áreas geográficas. Los datos, sin embargo, son elocuentes. Un reciente estudio señala que el mercado de trabajo español necesitará alrededor de cuatro millones de trabajadores extranjeros hasta 2020 y, eso, incluso habiendo puesto en práctica medidas orientadas a aprovechar al máximo la capacidad de la fuerza de trabajo actual, medidas como retrasar la edad de jubilación, desincentivar las prejubilaciones, apoyar políticas familiares que incrementen la natalidad o aumentar la tasa de actividad, en especial, la femenina. De lo contrario, las necesidades de mano de obra extranjera ascenderían a unos siete millones de personas. Pero, lo más llamativo, es que en un hipotético caso de recesión las necesidades serían de “sólo” unos dos millones de personas<sup>2</sup>.

Otra evidencia significativa de la evolución hacia la complejidad de, en este caso, el mercado laboral global es el reciente reportaje especial publicado por The Economist en el que muestra como la batalla por el talento está cobrando la dimensión de problema de Estado, dada la importancia de lo intangible en el ámbito económico-empresarial, la reducción de la lealtad, o de la capacidad de retener profesionales con base en los mismos parámetros que antaño, y el desencuentro entre los perfiles desarrollados por los sistemas educativos y los perfiles demandados por las empresas<sup>3</sup>.

Ante este panorama, la Estrategia de Capital Humano debe definir como se refuerza la percepción favorable del mercado laboral, en general, y de los empleados actuales y potenciales, en particular, sobre la empresa. La Estrategia de Capital Humano debe considerar que iniciativas debe poner en marcha, ya sean iniciativas específicas o ya sea aprovechando o apoyando otras iniciativas de Responsabilidad Corporativa en marcha, con el objetivo de crear una marca como empleador apropiada.

El concepto de marca como empleador es de reciente introducción en la comunidad de negocios española. No obstante, se pueden encontrar las primeras referencias a partir de la divulgación de estudios realizados en otros países, en especial tras el “estallido de la burbuja de Internet”. Así, en estas mismas páginas se publicaron<sup>4</sup> los resultados de un estudio, elaborado por Andersen<sup>5</sup> en diciembre de 2001, que pretendía evaluar el impacto que los anuncios de reestructuraciones y despidos de aquel momento habían producido en la reputación o marca como empleador (employer brand) e incluso en la marca comercial de la empresa (company brand). No se trata de reproducir aquel artículo pero sí de reseñar que en otros entornos económicos hace tiempo que se ocupan de este concepto.

Pese a la novedad del concepto, la definición, dentro de la Estrategia de Capital Humano de acciones para la gestión de la marca como empleador, debe evitar algunos de los errores más frecuentes en dicha gestión<sup>6</sup>:

---

<sup>2</sup> Oliver, J.: “España 2020: un mestizaje ineludible”. Instituto de Estudios Autonómicos de la Generalitat de Cataluña. Reseñado en El País, 6 de octubre de 2006.

<sup>3</sup> The Economist: “The battle for brainpower”, 7 de octubre de 2006.

<sup>4</sup> Mazo, I.: “Empresas y personas. Cómo actuar en momentos difíciles”. Capital Humano, mayo 2002.

<sup>5</sup> Andersen: “Protecting the brand during workforce reduction”. Diciembre 2001.

<sup>6</sup> Aguado, M.: “Los cinco grandes errores de la gestión de marca como empleador”. e-Deusto, marzo 2006.

- *Considerar que cómo no ha habido problemas de marca previos no es un tema relevante.*

Las evidencias señaladas deberían ayudar a evitar este error. En una reciente conferencia con directivos de gestión internacional de personas nos atrevimos a “enmendar” la definición de talento propuesta por Ulrich, talento igual a capacidad por compromiso, por otra más actual, talento igual a capacidad por escasez.

- *Considerar que la marca comercial es suficiente.*

La gestión de la marca desde la perspectiva de gestión de personas se puede ver reforzada por la percepción positiva de la marca comercial y viceversa. Sin embargo para trabajar en una empresa los candidatos analizan otros elementos como los valores atribuidos a la empresa, la satisfacción mostrada por los empleados actuales, la relación entre el esfuerzo y la recompensa que ofrece la empresa, etc. Como se ve conceptos distintos de los habitualmente resaltados para la marca comercial.

- *Considerar que la gestión de la marca como empleador no tiene ninguna relación con la gestión de los empleados actuales.*

Ya señalado en el error anterior. Los principales “embajadores” de la marca como empleador son los empleados actuales y los antiguos empleados. Parece obvio ¿no?

- *Considerar que la gestión de la marca como empleador es un tema de reclutamiento y selección.*

Sería lo mismo que pensar que el éxito de un producto comercial depende en exclusiva de una campaña de publicidad. El reclutamiento y la selección son procesos clave en el actual contexto de mercado laboral que se ven favorecidos por una buena percepción de la empresa entre los potenciales empleados. A su vez, el proceso de reclutamiento y selección ofrece las oportunidades iniciales para mostrar y demostrar los atributos de la marca como empleador. Pero esos atributos han de demostrarse también en las políticas y prácticas de gestión de personas y en su aplicación efectiva en el día a día de la empresa. Si no el efecto durará poco.

En definitiva, para PeopleMatters es inevitable que una Estrategia de Capital Humano bien elaborada haya prestado atención también al “exterior” y haya tratado de conciliar la Responsabilidad Corporativa y la gestión de la marca como empleador y, por tanto, debe ser uno de los elementos resultantes de la misma.