

## DEBATE | LA MARCA DE LA EMPRESA COMO EMPLEADOR FRENTE A LA MARCA PERSONAL DEL EMPLEADO



Juanma Roca

En plena guerra por el talento, las empresas atraen a duras penas a los mejores profesionales, que, sabedores de su potencial, tienen mayor peso negociador que nunca. La marca personal de los profesionales se ha potenciado de tal forma que ha anulado, en ciertos casos, el poder de la marca de la empresa como empleador. Andrés Pérez, experto en branding personal, y Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, debaten sobre esa lucha de marcas, que, llegado el caso, aleja a los mejores empleados de las compañías.

**Andrés Pérez (A.P.):** La gente ya no se está planteando si entra o no en la empresa. Es que ni siquiera se plantea ya ir a una empresa. Ahora mismo, la barrera de potencial para ser un profesional independiente o empleado se ha eliminado. No es que quieras estar en una empresa u otra; es que te preguntas: "¿Y para qué quiero estar en esa empresa?".

**Alfonso Jiménez (A.J.):** Hoy, el paro de jóvenes en algunas comunidades autónomas está por debajo del 10% y eso hace que las circunstancias del mercado laboral sean muy distintas. A pesar de eso, la primera tendencia de empleo es la Administración y un valor importante de empleo es la estabilidad o seguridad. Entonces, hay muchas diferencias entre unas personas y otras, aunque ahora lo que puede haber es que la gente muy buena tenga posibilidades que antes estaban restringidas a tener que ir a una empresa. Por tanto, la gente que no quiere asumir riesgos prefiere opciones muy conservadoras de Administración y entornos tranquilos. La gente muy buena compite entre empresas. Y luego hay un espacio intermedio para el mundo de la empresa, donde es cierto que hay nuevas alternativas que antes no se daban.

**A.P.:** Pero la gente está buscando ahora otras cosas y la empresa se va a quedar como una especie de tierra de nadie. Va a estar el mundo de los funcionarios y el de la empresa, adonde irán quienes no puedan conseguir una plaza en un Ministerio. Pero precisamente la gente joven está buscando estabilidad porque la empresa no se la está dando. Ya no es una cuestión de contrato psicológico; es que en este momento la empresa no da ni salario ni estabilidad. Por tanto, el riesgo de alguien de montárselo por su cuenta es

# “La marca del empleador debería ser una suma de marcas personales”



Andrés Pérez (izquierda) y Alfonso Jiménez defienden los beneficios de que la marca personal del empleado y la de la empresa vayan de la mano.

menor. Ahora, voy a trabajar y voy a hacer valer lo que puedo hacer, por lo que voy a empezar a pensar como una microempresa.

**A.J.:** Eso es así, pero para un número determinado de gente. Pero nuestra economía, por su estructura industrial, requiere mucha gente no cualificada y que busca el abrigo de las empresas. Como tendencia, va a ser más fácil que la gente se arriesgue y emprenda. Pero no va a ser una revolución.

*“Yo voy a ser una microempresa, Yo S.A., y voy a trabajar contigo con estas condiciones”*

**Pero ¿quién marca ahora las reglas de juego: el empleado o la empresa?**

**A.J.:** Depende de los sectores y áreas geográficas. En consultoría o servicios profesionales, la oferta, los trabajadores. En agricultura, las empresas. La empresa

está mejor posicionada en Andalucía y Extremadura. El profesional está mejor posicionado en Madrid, Cataluña, País Vasco y Valencia. Y por sectores, hay algunos donde domina la empresa, como el energético, porque todavía están en reestructuración. Por su parte, sectores dominados por las personas son la hostelería, distribución, seguridad, servicios, biomedicina e ingenierías.

**A.P.:** Pero el mundo de las marcas personales no es el de los no cualificados. Además, ahí ya no podemos competir porque ya están los chinos. Por eso, tenemos que desarrollar otro tipo de profesionales del conocimiento, gente que pueda aportar otro tipo de cosas. No son autónomos sino agentes libres: gente que hoy trabaja como un emprendedor o mañana trabajo dentro de una empresa, pero teniendo muy claro que está realizando un proyecto o cobrando una nómina. Es una cuestión de mentalidad y confianza. Ese tipo de confianza no la están dando las empresas. Las

personas no se fían de las empresas, sino de otras personas. Por tanto, la marca del empleador debería ser un conjunto de marcas personales. Eso no existe ahora mismo. ¿Y reglas de juego? Es que no hay reglas de juego. Las personas están consiguiendo marcar las reglas. Hay mucho talento subterráneo que no aprovechan las empresas, porque éstas se están comportando de una manera bastante totalitaria. ¿Pueden las empresas trabajar con un sistema que nos dé un salario y libertad, o tendremos que buscarnos la vida por nuestra cuenta?

**Confianza y lealtad. ¿Y quién debe ser fiel a quién?**

**A.P.:** Los dos.

**A.J.:** Ambas partes tienen que comprometerse. Las empresas han vivido un viaje hacia la competencia muy fuerte. En momentos de grandes márgenes y sin tanta competencia, había espacio para tratar bien a la gente. En la medida en que los mercados se han abierto, las empresas han tenido que reaccionar y la reacción, en

general, ha sido en contra de los intereses de las personas. Ahora, las empresas son más productivas y competitivas; en medio, ha caído mucha gente de todos los niveles, y también gente cualificada, por prejubilaciones, regulación de empleo... Eso ha hecho caer el mito del trabajo para toda la vida. Por otro lado, el compromiso de permanencia se ha reducido. Y ahí destacan los empleados fantasma, gente que ha perdido el compromiso y de alta valía. Y es fantasma porque no existe y al día siguiente tiene opciones de trabajo. Y, desde luego, no merece la pena hacer el esfuerzo de retener a esa persona.

*“Las empresas han destruido la confianza de los empleados. Las personas ya no se fían de las empresas”*

**A.P.:** Es una pérdida de tiempo intentar retenerlo.

**A.J.:** Porque cuando rompes el vínculo de confianza es difícil luego reestablecerlo.

**A.P.:** Por eso, al final se trata de ganarse la confianza. Si Coca-Cola o Sony son lo que son, es porque llevan mucho tiempo siendo consistentes y no se desvían. Las empresas han destruido la confianza, si alguna vez la han tenido, y recuperar la confianza, que es lo que da valor a la marca, es muy complicado. Pero no creo que los sindicatos, que son la antimarca personal, sean quienes deban defender a los trabajadores. Cada trabajador debe defender su contrato y su valor por sí mismo. Pero al cambiar las reglas de juego, olvidemos de compromisos y trabajemos de tú a tú: yo voy a ser una microempresa, voy a ser Yo S.A., y voy a trabajar contigo con estas condiciones. Pero no me pidas esfuerzos especiales.

**A.J.:** Hay tres grados de compromiso.

**A.P.:** Pero ¿qué es el compromiso? Porque el compromiso no es mucho más que si te pido un esfuerzo, hazlo.

**A.J.:** Pues compromiso es eso y voluntad de permanencia.

**A.P.:** ¿Pero para qué?

**A.J.:** Porque la empresa lo necesita.

**A.P.:** Pero, ante eso, el profe-

sional podrá decir lo que la empresa ha dicho siempre al empleado al que despide: “Chaval, es tu problema. Yo tengo otros problemas. Vamos a empezar a trabajar de tú a tú. Vamos a ser honestos y tú vas a romper el contrato conmigo cuando yo no sea honesto. Pero no me pidas más y, si me lo pides, me lo remuneras”.

**A.J.:** Sí, el compromiso tiene que tener una fuerte recompensa. Las empresas requieren un alto nivel de compromiso y voluntad por parte de algunas personas para buscar un desempeño mejor que el de tu competencia y porque necesita un período mínimo de amortización de la persona en la empresa. En España, algunas empresas tienen una rotación superior al 100% anual y eso supone un coste elevadísimo.

**A.P.:** ¿Pero por qué se le van esos profesionales?

**A.J.:** Porque el factor personal no han contado para ellos hasta ahora. Y eso eleva los costes de reclutamiento y formación.

**A.P.:** Claro que las empresas necesitan compromiso, pero si pasa eso es porque hay algo que está fallando. Y falla mucho la gestión de personas. Por ejemplo, en el fondo, todos los sistemas de gestión por competencias no han sido más que encasillar a la gente, clasificarla, convertirlas en marcas blancas y eliminar sus valores. Ante eso, déjate de competencias; yo soy más que lo que dice mi currículum.

**Y en esta lucha, ¿qué se debe hacer para ambas partes lleguen a un acuerdo y salgan ganando?**

**A.P.:** Dejar las reglas de juego claras desde el principio. Yo quiero esto de ti –y hablo por los dos lados– y por esto que me das te voy a dar esto otro. Y dejarlo claro.

**A.J.:** Luego, la participación clara de beneficio económico en la empresa y la distribución de poderes. Al final, la empresa tiene que distribuir su valor entre aquellos que lo generan. Y ahí habrá una auténtica revolución en los modelos retributivos. Serán modelos basados en el capital o en proyectos concretos. Y luego, la configuración de empresas como suma de profesionales.

**¿Y por distinta quiere decir más democrática?**

**A.J.:** Pues ahí vendrán las dificultades de muchos proyectos: cómo conseguir mínimos comunes de consenso, porque si juntas personas que no se entienden, eso no será viable. Se verá la empresa como un elemento de sinergia, donde la suma de las partes sea más que las partes por separado.

**A.P.:** Éste es el punto donde convergerán marca personal y marca del empleador.