

LIBROS

Qué es... 'employer branding'

El empleado como embajador

ALFONSO JIMÉNEZ

Marca como empleador o *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. Esta práctica se inicia en los noventa en Estados Unidos cuando empieza a escasear talento en el mercado laboral. En España, el fenómeno está llegando ante la falta de personal cualificado debido a la curva demográfica. En 2010 habrá más oferta por parte de las empresas que demanda por parte de los trabajadores cualificados, por lo que las empresas tienen el reto de convertirse en marcas atractivas para las personas, tanto a la hora de seleccionar como a la hora de retener.

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

estos prescriptores es fundamental para la tarea de generación de imagen.

La tercera es gestionar la marca "entre los prescriptores clave" de la imagen de nuestro mercado laboral. En ocasiones, cuando necesitamos talento, es preciso ir al mercado "maduro". Y los mejores de este mercado ya tienen una actitud hacia las distintas firmas que operan en el mercado. Esta tarea está orientada a generar actitudes hacia nuestra marca en todos aquellos que tienen influencia en la opinión de los profesionales del mercado.

En el terreno interno de la empresa 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. Los empleados son nuestros auténticos embajadores de marca y su opinión es la que mejor irradia nuestra marca en el mercado. Aquí hay que trabajar en tres áreas.

Una primera es la "revisión de nuestros Procesos de Gestión de Personas" para asegu-

El protagonismo de la tecnología

Revoluciones tecnológicas y capital financiero: la dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza

Carlota Pérez
Siglo XXI Editores
ISBN 968-23-2532-3

P. F. DE L.

Las personas que disfrutaron y sufrieron la época del auge y caída en las valoraciones de las compañías de Internet (entre 1995 y 2001) tienden a pensar que aquél fue un fenómeno extraño y especial, sin precedentes e irreplicable, y de una gran importancia. Los que lo vivieron desde fuera lo observaron con cierta suspicacia, y tienden a creer, por el contrario, que tuvo escasa trascendencia. Los primeros culpan del desastre a los mercados financieros. Los segundos, a la tecnología. Ninguno de ellos tiene la razón. El fenómeno fue importante, pero no único, sino repetido y replicable. Y la interconexión entre lo que reclaman los mercados financieros y lo que proporcionan las tecnologías es tan estrecha que ambas llevan juntas desde la revolución industrial y aún no se han separado.

Este libro, que explica y clarifica estos ciclos, es uno de los más importantes que se han escrito sobre la relación entre las revoluciones tecnológicas, los capitales que las financian, y los cambios que finalmente se producen en la política y la sociedad. Su autora es la venezolana Carlota Pérez, que lleva 25 años investigando el impacto socioeconómico del cambio tecnológico, y que asesora a organizaciones públicas y privadas en Lati-



noamérica, Norteamérica y Europa.

Este libro se publicó en 2002 en inglés (*Technological revolutions and financial capital*), y tuvo mucha repercusión entre investigadores, catedráticos universitarios, hombres de negocio y economistas de este sector. El sociólogo Manuel Castells ha asegurado que Pérez es "uno de los investigadores más innovadores del mundo" y ha calificado su libro de "obra fundamental para entender la transformación estructural de la economía y la sociedad en la era de la información". La que aquí se reseña es la edición en español que acaba de publicar Siglo XXI —aunque no en España—.

La teoría principal de este libro es que ya hemos sido testigos de revoluciones similares a las vividas durante la llamada *burbuja tecnológica*, y que los frutos de esas revoluciones no son inmediatos, sino que se recogen mucho después, y quizá por eso no somos conscientes de que se producen de manera recurrente. La de los ordenadores e Internet, por ejemplo, es producto directo de la invención del microprocesador, en 1971, en el estadounidense Silicon Valley. Según la autora, la secuencia *revolución tecnológica-burbuja fi-*

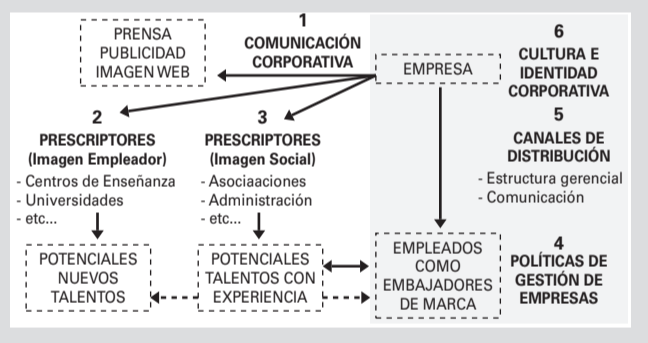
nanciera-colapso-época de bonanza-agitación política se renicia cada 50 años, aproximadamente. Y siempre "de una forma violenta, con alto desperdicio y mucho sufrimiento".

Los ciclos de los que habla Pérez son cinco: la revolución industrial (1771), la era del vapor y los ferrocarriles (1829), la del acero y la industria pesada (1875), la del petróleo y los automóviles (1908) y la de la informática y las comunicaciones (1971). Gracias al repaso que hace la autora de todos estos ciclos se pueden encontrar comparaciones sorprendentes como, por ejemplo, la similitud entre los *batacazos* de Alan Greenspan —que predijo una *nueva economía* sin ciclos— y el economista Irving Fisher, que a mediados de 1929 aseguró que las acciones habían alcanzado "un alto piso permanente".

También puede observarse con facilidad, gracias a la distancia, el desplazamiento que sufrieron las todopoderosas industrias de Inglaterra, primero, y Alemania, después, debido al empuje industrial, comercial e innovador de EE UU. Por eso, cada vez parece menos improbable que pueda producirse un nuevo desplazamiento hacia China.

Éste es un libro, en fin, que resulta definitivo para entender la importancia real que tienen las revoluciones tecnológicas en los ciclos —recurrentes— de auge y caída de los últimos 250 años. Probablemente sea una buena idea tenerlo a mano para la siguiente revolución, que, si se cumplen las cuentas de Pérez, se producirá dentro de unos 15 años.

Comunicación y Employer Branding



Fuente: Elaboración propia

EL PAÍS

De nada sirve vender la marca si luego se da un divorcio entre lo que decimos que somos y lo que somos de verdad

va hacia el mercado laboral.

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

Es necesario trabajar en seis áreas para generar y mantener nuestra imagen de marca.

La primera es la "alineación de la comunicación externa" con la idea de ser un lugar atractivo para los mejores. Toda 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". Un joven empleado, antes de acceder al mercado laboral, se habrá formado en un centro, en sus distintos grados, desde la formación profesional hasta la universidad o las escuelas de negocio. Gestionar adecuadamente las relaciones con

rar que son justos, que premian realmente el desempeño, el mérito, que realmente los mejores se sienten reconocidos, que hacemos de nuestros empleados auténtico capital.

De nada nos sirven los procesos de gestión si no son adecuadamente utilizados por la "estructura directiva y gerencial". El papel de todo directivo y gestor es clave en la generación de actitudes de aquellos a los que supuestamente dirige.

La última de las áreas, pero la primera en importancia, es la que 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. 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.

Alfonso Jiménez es socio director de PeopleMatters.

Derecho europeo de la competencia

Luis Antonio Velasco San Pedro (coordinador)
Editorial Lex Nova, SA
ISBN 84-8406-637-1

Esta obra colectiva, promovida por el Instituto de Estudios Europeos de la Universidad de Valladolid y por la Junta de Castilla y León, se subtitula *Antitrust e intervenciones públicas* y recoge los últimos desarrollos del proceso de modernización del Derecho europeo de la competencia.

La importancia del Derecho europeo de la competencia, directamente aplicable en todos los Estados miembros de la UE y del EEE a particulares y empresas públicas, no ofrece duda, y sus consecuencias se dejan sentir con intensidad en todos los ámbitos de la vida económica y a todos los niveles: empresarios, profesionales, consumidores, etcétera. Se trata, sin embargo, de un sector complejo, difícilmente accesible para el no especialista.

El objetivo de este libro es ofrecer un análisis riguroso, completo y sistemático de este Derecho, útil para estudiantes, empresarios y profesionales.

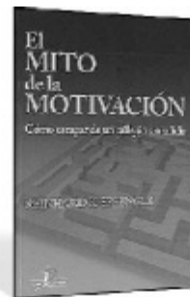


El mito de la motivación. Cómo escapar de un callejón sin salida

Reinhard K. Sprenger
Ediciones Díaz de Santos, SA
ISBN 84-7978-657-4

Al hilo de numerosos ejemplos, el autor analiza prácticas tan extendidas en las empresas como son los sistemas de incentivos y las refinadas técnicas de "propulsión" (primas, bonificaciones a fines de trimestre, retribuciones "variables dependientes del rendimiento", incentivos en forma de viajes, dirección "psicológica" de equipos de trabajo, entre otras) y sus contraproducentes efectos.

Entre éstos, Sprenger cita los siguientes: niveles de incentivación cada vez más altos, insolubles problemas de justicia, adicción a las recompensas, pasividad, camuflaje y engaños, "asociaciones de descontentos", cinismo... En suma, agrega, desmotivación. Por ello plantea algunas alternativas: exigir en vez de seducir (no hacer, sino dejar de hacer); eliminar fuentes de desmotivación (crear condiciones marco para el campo de la acción individual); y acuerdos claros.



La seguridad de la firma electrónica

Antonio Rodríguez Adrados
Consejo General del Notariado
ISBN 84-95176-46-7

Este libro recoge el contenido de una conferencia dada por el autor en la Academia Sevillana del Notariado, en junio de 2004.

Tras exponer todo lo relativo a la firma electrónica, en las conclusiones, el autor afirma: "No son justas las críticas que se hacen a la Ley de Firma Electrónica por no conseguir para sus documentos electrónicos privados una verdadera autenticidad; para eso están, en cuanto lo permita la disposición transitoria undécima de la Ley del Notariado, la escritura pública electrónica, con los mismos efectos negociables, documentales, ejecutivos, registrales y de cualquier otra especie, que la escritura pública cartácea"; y, entretanto, agrega: "Han abierto camino las copias autorizadas y simples, los testimonios por exhibición y las legitimaciones de firmas y, en materia contractual, la formalización de negocios jurídicos a distancia por conducto electrónico" conforme a la Ley de Acompañamiento 24/2001.

