



El ROI de *Employer Branding*: Lo que no se puede medir no puede se puede gestionar

Ana Chaves,

Consultora de Peoplematters.

En la desalentadora situación económica que vivimos los empleados de las organizaciones son el último eslabón de la cadena, viendo amenazado su puesto de trabajo o congelado su salario. Estas circunstancias son las culpables de ese clima enrarecido que se respira en las organizaciones y hacen necesario reforzar la Propuesta de Valor para el Empleado, buscando motivar y retener a aquéllos clave en la compañía.

La PVE se compone de la suma de atributos empresariales que mercado laboral y empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada, es decir, lo que un empleado recibe y experimenta de la empresa a cambio de lo que él aporta.

En el ámbito de Recursos Humanos siempre ha existido el dilema de cómo calcular el valor que aportan las políticas destinadas a lo intangible. En este sentido, el ROI o *Return on Investment*, viene a darnos la respuesta. Este ratio trata de medir el impacto que tienen las diversas prácticas sobre la cuenta de resultados de la compañía, y busca complementar el enfoque cualitativo con el cuantitativo, que

cada vez se hace más necesario si pretendemos conseguir el apoyo de la organización.

Los expertos en *employer branding* tenemos gran tarea en esto si queremos realmente conseguir el apoyo de la organización. Nos enfrentamos al reto de demostrar que el retorno de la inversión en estas prácticas es factible y tangible. Todo parte de una gestión efectiva de *employer branding* (cuadro 1).

Actualmente no existe un estándar de medición del ROI de *employer branding* que se ajuste a todas las organizaciones, ni debe haberlo, porque todas las organizaciones son diferentes. Pero, ¿qué indicadores debemos tener en cuenta para medir la rentabilidad de nuestras prácticas de *employer branding*? Son muchos los ratios que podemos considerar, por ello haremos un repaso y veremos cuáles pueden ser los más útiles en cada caso. Todo depende de lo que nos interesa medir, la percepción interna o externa desde el punto de vista de la contratación, la retención o el compromiso de nuestros empleados, no dejándonos llevar por la visión sesgada de la realidad y sabiendo valorar los datos en su conjunto.

CUADRO 1. PRINCIPIOS PARA UN EMPLOYER BRANDING EFECTIVO

- Sentirnos orgullosos de nuestras cualidades como empleador, tanto internas como externas, mostrarlas y demostrarlas.
- Elaborar nuestra Propuesta de Valor al Empleado. Internamente, deberemos sondear y valorar el grado de compromiso de nuestros empleados y buscar la forma en la que la marca ha sido emocionalmente recibida. Externamente, deberemos marcarnos unos objetivos claros y abarcables antes de comenzar a gestionar nuestra marca como empleador.
- Elegir las variables o indicadores que mejor midan sus objetivos, PVE* y estrategia de *Employer branding* en general.
- Apoyar toda la estrategia en una comunicación clara, directa y constante.
- Medir y actuar en consecuencia.

Fuente: Peoplematters, 2011.

¿CÓMO MEDIR LA PERCEPCIÓN EXTERNA DE NUESTRA MARCA?

Conocer la percepción externa, la imagen, incluso la reputación corporativa que se tiene de nuestra empresa, resulta crucial a la hora de plantearnos los objetivos estratégicos en las prácticas de *employer branding*. Para ello existen palancas externas que son las que generan nuestra imagen: la comunicación corporativa y los prescriptores. Analizando este tipo de palancas sabremos cuál es nuestro posicionamiento en el mercado, con qué atributos y valores se asocia mi marca y qué nos diferencia de la competencia.

Pero, ¿cómo medimos si la inversión que hacemos en mejorar nuestra imagen de marca está siendo o no rentable? Un indicador claro sería “cómo mi compañía ha mejorado la aceptación de oferta de empleo”. Si hemos pasado de una tasa del 30% a una del 50%, parece claro que nuestra gestión está siendo efectiva. Por otro lado, saber cuántos empleados han llegado a nosotros a través de la página web nos da a entender que nos hemos convertido en un empleador de referencia en el sector. Y aumentar el número de candidaturas espontáneas de la competencia puede indicar un muy buen posicionamiento en el sector. Estos ratios agilizan los procesos de selección y, por tanto, suponen un ahorro de costes en la contratación de empleados.

No obstante, son muchos los factores que afectan a estas variables, por lo que hemos de ser cautos a la hora de extraer información a partir de éstos. En este sentido, si aumenta nuestra tasa de aceptación de ofertas de empleo estaremos efectivamente reduciendo costes de selección y contratación, pero asignaremos mayor valor a la cantidad que la calidad. ¿Cómo encaja este aspecto con el beneficio a largo plazo?

¿CÓMO MEDIR LA PERCEPCIÓN INTERNA DE NUESTRA MARCA?

He aquí la segunda cuestión, un interrogante interesante de responder. Las tácticas y métricas de *employer branding* también deberían ir vinculadas al aumento del compromiso de los empleados, al crecimiento de la productividad y rendimiento y al descenso de la rotación. En esta línea, todos podríamos hacernos esa pregunta que respondería muchas cuestiones: *Si usted no estuviera ahora en esta empresa, y sabiendo lo que sabe, ¿entraría ahora en ella?*

En cuanto a los indicadores a tener en cuenta para demostrar en números la efectividad que está teniendo la estrategia de *employer branding* en nuestra compañía desde la percepción interna, evaluaremos de lo más general a lo particular teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

■ **Propuesta de valor.** Valorar hasta qué punto los atributos que componen la PVE se perciben en el día a día.

■ **Nivel de compromiso.** Encuestas de compromiso/fidelidad de los empleados.

■ **Ratio de absentismo.** Si es elevado nos puede estar indicando una insatisfacción de los empleados, a lo que se une una menor productividad. Desvío de rotación vs media del sector.

■ **Nivel de rotación.** Puede mostrarnos el nivel de motivación de los empleados. Un descenso de este ratio puede entrañar una mejora considerable de las condiciones de nuestros empleados. n° de bajas reales netas - n° de bajas objetivas (o del sector)/ n° de empleados.

■ **Retención del talento.** Orientado a asegurar la permanencia de empleados clave en la compañía. N° de empleados que permanecen/ n° de empleados clave en la organización.

■ **Evaluaciones de desempeño por objetivos.** La inversión en *employer branding* tiene también su retorno en el aumento del desempeño tanto individual (ganancia por empleado/ productividad individual) como por equipos.

Como conclusión, es importante destacar que este proceso no será verdaderamente útil si detrás de él no hay una visión holística del mismo que nos permita evaluar de manera global si lo que estamos haciendo está dando un resultado real.

Por ello, hagamos un esfuerzo más por demostrar la rentabilidad de nuestro trabajo y, sobre todo, la rentabilidad en mejorar la Propuesta de Valor para el Empleado para que ésta sea, de una vez por todas, una prioridad en la organización.)

Información elaborada por:

peoplematters