

EMPLOYER BRANDING

El retorno de la inversión en Employer Branding

Contar con una buena imagen de marca empleadora proporcionará a las organizaciones una ventaja competitiva en la lucha por el mejor talento. Asumido que el capital humano está detrás de la buena marcha de una compañía, cada vez son más las empresas que definen estrategias de Employer Branding para atraer y comprometer a los mejores profesionales. Sin embargo, pocas compañías miden el retorno de la inversión en este tipo de políticas. ¿Cómo saber si estamos haciéndolo bien?

Miriam Aguado, Senior Manager y Carlos Crespo, Consultor de PeopleMatters



En un entorno tan competitivo como el actual, invertir en estrategias de Employer Branding resulta clave para la atracción y retención de profesionales. Las personas son uno de los principales activos de las organizaciones, por lo que se les debe ofrecer una clara propuesta de valor cuyos atributos deben verse reflejados cada día en la gestión de las personas. El Employer Branding aplica el marketing a nivel interno dentro de la organización pero, a su vez, actúa y repercute tanto a nivel interno como externo.

Internamente, el compromiso se refuerza, aumenta la motivación de los empleados así como su orgullo de pertenencia. Una visión positiva de la empresa como empleador refuerza el vínculo afectivo entre empresa-empleado, puesto que el empleado siente que sus expectativas se cumplen, aumentando su nivel de satisfacción.

Pero el Employer Branding también tiene un alto impacto a nivel externo, consiguiendo posicionar a las compañías como empleadores de calidad y creando una imagen de marca muy positiva. Esta reputación en el mercado dota a las organizaciones de grandes ventajas, como la eficacia y el éxito en el reclutamiento, la credibilidad o el atractivo para sus colectivos objetivo. Si una organización cuenta con una estrategia de Employer Branding eficaz, atraer personal cualificado supondrá un menor coste para la compañía puesto que los factores económicos perderían peso frente al valor de la empresa como lugar idóneo de trabajo.

Pero, ¿cómo medir el impacto de lo intangible? ¿Cómo saber si las acciones que estoy llevando a cabo en este sentido están dando sus frutos? Defender la necesidad de trabajar la imagen de marca como empleadora en una organización parece una cuestión sencilla, y podemos valernos de poderosos argumentos para conseguir apoyo. Sin embargo, existirán focos de resistencia o escepticismo en la compañía, que cuestionarán cómo tangibilizar los esfuerzos dedicados al Employer Branding. Por ello, los profesionales de Recursos Humanos, Marketing y Comunicación nos enfrentamos al reto de demostrar que el retorno de la inversión en estas prácticas es factible y tangible. En nuestro país, todavía queda mucho camino por recorrer en lo que a marca empleadora se refiere, por lo que se antoja complicado encontrarnos con organizaciones que midan sus acciones en esta materia.

El ROI o retorno de la inversión es una fórmula que nos permite calcular los beneficios obtenidos por la inversión de cierta cantidad de presupuesto y recursos de una acción o conjunto de acciones dentro de un plan definido. Conociendo el ROI podemos saber, por ejemplo, si la inversión que una empresa ha realizado en marketing, comunicación o publicidad ha sido rentable. Su cálculo es fundamental para tomar decisiones sobre inversiones futuras, aporta la información que necesitamos para evaluar qué proyectos resultan más rentables y, por lo tanto, marcan el camino a seguir en el futuro.

Si bien es cierto que 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, existen determinados parámetros clave, muy vinculados a la estrategia de marca y Recursos Humanos.

TENDENCIAS MUNDIALES

Un reciente estudio de la consultora Employer Brand International, en el que se recogían las principales tendencias en materia de marca como empleador a nivel global, nos da algunas pistas sobre cómo miden las organizaciones el impacto de sus estrategias de Employer Branding.

Figura 1. Métricas utilizadas para medir el ROI de la estrategia de Employer Branding



Fuente: Employer Brand International 2014 Employer Branding Global Trends Study

Como se puede observar en la Figura 1, las dos principales métricas utilizadas por las organizaciones tienen que ver con la percepción interna sobre la compañía como lugar para trabajar. 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

cobra importancia analizar cuáles pueden ser los más útiles en cada caso. Todo depende del objetivo de partida y, por tanto, 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.

Figura 2. Beneficios principales de implementar estrategias de Employer Branding



Fuente: Employer Brand International 2014 Employer Branding Global Trends Study

ALGUNAS REFERENCIAS

Universum, compañía internacional especializada en el área de desarrollo de marca como empleador, ha publicado recientemente un estudio a nivel global en el que se recoge la opinión de responsables de Employer Branding en el mundo. De esta investigación se desprende que muchas organizaciones todavía muestran dificultades en la utilización de datos para evaluar la eficacia de sus esfuerzos de marca de empleador. Si bien el hecho de contar con estrategias más maduras para el análisis de reputación de marca mejora la capacidad de atracción de talento clave, sólo 3 de cada 10 empresas miden el retorno a la inversión en materia de Employer Branding.

Por su parte, LinkedIn es una de las empresas que más incide en la importancia de

LinkedIn es una de las empresas que más incide en la importancia de medir lo que ellos bautizan como 'marca talento', entendida como "la versión más social y pública de la marca empleador"

medir lo que ellos bautizan como 'marca talento'. Por ésta se entiende "la versión más social y pública de la marca empleador y hace referencia a lo que piensan, sienten y comparten los candidatos sobre una empresa como lugar de trabajo". La mayor red social profesional establece algunos parámetros de medición, tales como:

- Calidad de los seguidores de las redes sociales

No existe una relación entre el número de seguidores y la interacción social continuada. Ello supone que mientras las listas de usuarios pueden ser muy voluminosas, el porcentaje de usuarios con el que existe una relación social tiende a disminuir. No obstante, esto no implica necesariamente que un menor volumen de seguidores deba connotar una mayor calidad de los mismos. El resultado de esta fórmula reside en la propia actividad y calidad de los miembros independientemente del volumen y cantidad de los mismos. La calidad es por tanto el factor determinante de esta ecuación, ya que que coinciden con las prioridades de contratación de la organización.

- Tasa de respuesta de candidatos

Es mucho más probable que el candidato conteste si ya considera una empresa como posible empleadora. Por tanto, es positivo medir la tasa de respuesta de los candidatos para ser más eficiente en los procesos de atracción de talento

- Calidad de los candidatos

Fundamentalmente, la «calidad» podría entenderse como la adecuación de un candidato a la compañía y al puesto vacante. Lo que hace tiempo era una avalancha de candidatos no cualificados

se está convirtiendo en un flujo continuo de candidatos cualificados interesados en incorporarse a la organización.

- Duración del proceso de contratación

Una marca de talento sólida permite que el proceso de captación de candidatos sea más eficiente. Permite encontrar, seleccionar y contratar en menos tiempo a los mejores candidatos para la empresa. ¿Está acortando estos procesos nuestra estrategia de Employer Branding?

LA IMPORTANCIA DE MEDIR

El Employer Branding, como el resto de factores relacionados con la marca, tiene un importante componente emocional ya que nos encontramos en el terreno de las percepciones. Es algo que tiene que ver con la generación de expectativas en los futuros empleados sobre lo que significa trabajar en un determinado lugar, pero también tiene que ver con la percepción que luego, una vez se incorporan, de la experiencia de trabajo. En este sentido, es positivo que las compañías centren sus esfuerzos en

Si bien es cierto que 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, existen determinados parámetros clave, muy vinculados a la estrategia de marca y Recursos Humanos.



ENTREVISTA A REYES SANZ, HEAD OF DIGITAL MARKETING & RECRUITMENT MARKETING EN ACCENTURE

Accenture es una compañía global líder en servicios profesionales que ofrece una amplia gama de servicios y soluciones en estrategia, consultoría, digital, tecnología y operaciones. Reyes Sanz, Head of Digital Marketing & Recruitment Marketing para España, Portugal e Israel, nos da algunas pistas de cómo lo hace la compañía para medir sus acciones en lo que a marca empleadora se refiere.

¿Qué entiende por Employer Branding una compañía como Accenture?

El Employer Branding en Accenture podría definirse desde el concepto de 'experiencia'. Nuestro objetivo es ofrecer una experiencia única, tanto a nuestros candidatos como profesionales, situándoles en el centro de todas nuestras capacidades. Desde el punto de vista de los candidatos, Marketing y Selección trabajamos de manera conjunta para posicionar a Accenture como una de las mejores opciones de empleo y ayudar a cubrir las necesidades anuales de contratación. Para lograrlo diseñamos un plan integral de Recruitment Marketing con acciones y mensajes específicos en función de los diferentes candidatos que demandamos. En esta planificación se incluyen campañas de publicidad, patrocinios en universidades, materiales corporativos, posicionamiento en redes sociales, acciones de digital marketing, etc. A nivel interno, nuestro principal objetivo es mejorar la experiencia de nuestros profesionales, ofreciéndoles las mejores condiciones, la carrera más atractiva y los mejores beneficios del mercado. Comunicación Interna y Recur-

sos Humanos son las áreas que lo hacen posible, teniendo un impacto muy notable en Employer Branding porque nuestros profesionales se convierten en nuestros mejores embajadores fuera de Accenture.

¿Cómo trabaja Accenture la marca como empleador?

Todo el plan de Employer Branding a nivel externo se encuadra en tres tipos de acciones: de imagen, de relación y de captación.

Las acciones de imagen tienen como objetivo que los candidatos conozcan a Accenture, sepan a qué nos dedicamos en cada área de negocio, qué opciones de carrera ofrecemos y nos posicionen como lo que somos, una empresa atractiva para trabajar.

A nivel de relación, tenemos que estar en permanente comunicación con ellos, desde antes que se inscriban a nuestras ofertas, hasta que finalizan el proceso de selección con una carta de oferta. Las redes sociales son muy importantes en esta fase, pero también tener un plan de engagement mientras se desarrolla el proceso.

Las acciones de captación de currículum son las más directas y de mayor impacto puesto que es la métrica final que utilizaremos para medir la eficacia.

¿Cree que son importante las métricas en materia de Employer Brand?

Las métricas y el análisis de las acciones realizadas son fundamentales: si no sabes

El Employer Branding es fundamental para construir la reputación de una organización como empleadora de referencia y cada vez son más las compañías que destinan recursos a fin de posicionarse como un buen lugar para trabajar

qué está funcionando, cuál es tu fuente más relevante o cómo te perciben tus candidatos, difícilmente podrás diseñar un plan de Employer Branding que responda a las necesidades de los candidatos y de tu Compañía. En una época como la actual donde los datos y su análisis es clave, no tener esa información es un lujo que casi ninguna organización se debería permitir para conseguir sus objetivos.

¿Cómo miden el ROI de sus acciones de Employer Branding?

Cada acción que desarrollamos tiene una métrica detrás. Una de ellas, es la posición que ocupamos en los rankings de mejores empresas para trabajar o en los de marcas más valiosas ya que existe una correlación muy fuerte entre tu atractivo como compañía y tu posicionamiento como empleador en el mercado. También medimos la presencia en medios de comunicación y en redes sociales y canales digitales, qué candidatos recibimos a través de cada fuente o canal de selección, y el alcance y los currículums recibidos y válidos que nos llegan a través de cada acción que ponemos en marcha. También es muy importante analizar el proceso de selección y saber cuántos inician el proceso, cuántos se retiran y sus motivos, cuántos aceptan la oferta que les realizamos, etc.

Para llevarlo a cabo es necesario tener una tecnología integrada en tus procesos que te permita tener esta información de manera rápida y precisa para optimizar la toma de decisiones.

mejorar su imagen, tanto de cara al interior como al exterior de la organización. En un contexto como el que estamos viviendo hoy en día, surgen algunas preguntas: ¿Tiene sentido que las empresas apuesten por políticas de Employer Branding? ¿Qué beneficios puede aportar? ¿Por qué es conveniente dirigir una partida presupuestaria a este área?

El Employer Branding es fundamental para construir la reputación de una organización como empleadora de referencia y cada vez son más las compañías que destinan recursos a fin de posicionarse como un buen lugar para trabajar. Aquellas organizaciones que estén invirtiendo en estrategias de Employer Branding, deberían medir sus resultados. Conocer los beneficios que genera la inversión que realizan en sus acciones les proporcionará una información privilegiada para aprovechar mejor sus recursos y dedicarlos a aquello que más beneficios les reporta, así como a ahorrar costes.

Los departamentos de gestión de personas son cada vez más conscientes de la necesidad de demostrar su contribución y aportación de valor al negocio y de que dicho 'valor' debe ser medible y cuantificable. La realidad es que todavía estamos lejos del posicionamiento de otras funciones con larga tradición en la cuantificación de sus éxitos y progresos. Aunque las compañías son conscientes de sus efectos positivos para poder anticiparse y mejorar en la toma de decisiones, la práctica nos dice que no medimos suficientemente. Éste es el gran reto para los responsables de Talento y Employer Branding en las organizaciones, cómo calibrar esos 'intangibles' para responder a cuestiones relevantes tales como: ¿cuál es el nivel de compromiso de nuestros empleados? ¿cuál es nuestra capacidad de atracción y retención de talento? ¿disponemos del talento que necesitamos? ¿cuál es nuestra reputación como empleador? Lo que se puede medir se puede gestionar, y es este aspecto el que mayor recorrido presenta en las estrategias de marca empleadora en nuestro país. ■