

EMPLOYER BRANDING EN ESPAÑA: SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS



La creación de una marca como empleador sigue su progresión a ritmo sostenido, sin prisa y sin pausa, entre las empresas españolas. Así lo corrobora este informe de PeopleMatters en el que, entre otros datos, se revela cómo el employer branding es una tarea centrada en el departamento de RR.HH. pero con una creciente entrada en otras áreas. ¿Un reto a defender o a compartir?

Alfonso Jiménez,
Socio-Director de PeopleMatters.

La mayoría de las empresas españolas son sensibles a la imagen de marca como empleador aunque no es algo crítico en su gestión de personas)

Employer Branding ya no es un concepto desconocido en nuestro país ya que empieza a estar muy presente en el vocabulario de la gestión de las personas y entre las prácticas empresariales, especialmente entre las grandes empresas y las compañías multinacionales. La primera referencia a la importancia que tiene la imagen de marca como empleador en el mundo data de los años 60 y se trató de un trabajo que se hizo en un hospital en los Estados Unidos y que demostraba la importancia que tenía tener reputación como empleador para atraer y retener a los mejores médicos del mercado.

El desarrollo del *Employer Branding* se hizo fundamentalmente en los Estados Unidos en los años 80 coincidiendo el crecimiento económico y la reducción de talento volcado al mercado laboral como consecuencia del efecto post-baby-boom, esto es, cuando empezaron a llegar año a año menos profesionales.

Un poco más tarde surge el término la lucha por el talento y la importancia ya clara de ser un referente de empleo, la mejor opción de empleo para un determinado tipo de profesionales. Surgieron rankings, encuestas, estudios y una carrera importante para demostrar que se es una de las mejores empresas para trabajar. En este proceso se hacen modelos, instrumentos, técnicas, herramientas y prácticas como el *Employer Brand Placement*, que hace que una empresa pueda incorporar sus mensajes como empleador incluso en la industria de los contenidos de cine o TV.

Durante este proceso ha habido una fuente continua de inspiración en el marketing. Y cada día se aplicaban más conceptos del marketing al mundo de las personas de la empresa, actuales o candidatos, y todo ello integrado en un creciente protagonismo de la importancia de la marca y su reputación en general. Así, *Employer Branding* es una pata del *branding* y de la reputación.

En España el concepto llegó en torno al año 2004. Nos consta que en aquel año un banco (Banesto) fue pionero en desarrollar una estrate-

gia de construcción de una marca como empleador y su posicionamiento en el mercado.

Antes sólo había iniciativas aisladas, puntuales y algunos directivos de RR.HH., sentían que era importante estar presente en determinados rankings y foros, pero no bajo una estrategia que marque qué queremos ser, qué valores de empleo queremos proyectar y, lo más importante, qué acciones tenemos que orquestar para conseguirlo. Hasta 2004 podríamos hablar de la prehistoria del *Employer Branding*. Entre 2004 y 2007 hubo una etapa de gran desarrollo determinada por la situación de la relación entre la oferta y la demanda de profesionales en el mercado laboral. Se juntó un momento de gran crecimiento económico con la reducción de profesionales españoles por caída de natalidad. Y en ese contexto las empresas tenían que atraer y retener no sólo al talento, sino también a muchos otros trabajadores. Curiosamente fue un periodo en el que las herramientas del *Employer Branding* se aplicaron no sólo a las empresas “más sofisticadas” de consumo, farma, banca o tecnología, sino que también alcanzó a muchos casos de la distribución o el turismo. De esta época son los casos de éxito como Kellogg, Steelcase, Fnac, NH Hoteles, Ikea, o incluso la primera experiencia relacionada con el *Employer Brand Placement* en España, que fue desarrollada por Marco Aldany en Antena 3 con la serie El síndrome de Ulises.

Pero llegó la crisis financiera internacional y su adaptación local española que la hizo más larga y profunda y afectó significativamente al desarrollo del *Employer Branding*. Tras la crisis, este concepto se orienta mucho más hacia dentro de las empresas, se trata de que esos empleados que han sobrevivido a los duros procesos de reestructuración implantados para mantener la competitividad de muchas empresas sigan orgullosos de sus colores a pesar del dolor que les rodea.

Además, las iniciativas externas tienen más que ver con un acompañamiento a la imagen en general de la compañía, que a la necesidad real de atraer o retener talento. Diríamos que en este

Llama la atención que el 16% de las empresas considera que no hacen nada en este momento para gestionar la marca como empleador)

periodo de 2008 hasta la actualidad, la razón última del *Employer Branding* no es tanto atraer y retener, como de comprometer y de apoyar la reputación de la marca en el mercado.

ESTUDIO “ESTADO DE SITUACIÓN DEL EMPLOYER BRANDING EN ESPAÑA 2011”

Llegados a este punto, hemos querido conocer el desarrollo que ha tenido el concepto en nuestro país en las empresas y hemos realizado un estudio para determinar el estado del arte en la materia. Para ello, hemos pedido a 120 grandes empresas que están presentes en nuestro mercado, tanto españolas (57%) como internacionales (43%), que nos contesten un cuestionario sobre la materia con 16 preguntas específicas de *Employer Branding*. Entre las empresas hay representantes de todos los sectores y la recogida de datos se ha producido entre abril y mayo de este año.

El 50% de las empresas tiene más de 1000 empleados y sólo el 14% tiene en España menos de 250 empleados. Esto es, la muestra del estudio no representa a la mayor parte de las empresas del país, las pymes, sino que es en su mayoría un reflejo de las prácticas de *Employer Branding* de las grandes empresas.

¿QUÉ ES EL EMPLOYER BRANDING?

Lo primero que hemos querido hacer es identificar si hay un consenso sobre qué se entiende por *Employer Branding* y nos hemos encontrado que un alto porcentaje de empresas se identifican con estas dos definiciones:

■ “El desarrollo de la marca como empleador tiene que ver con generar una identidad de nuestra organización como un lugar excelente para trabajar” (55%).

■ “Gestión de la marca para atraer y retener el talento” (37%).

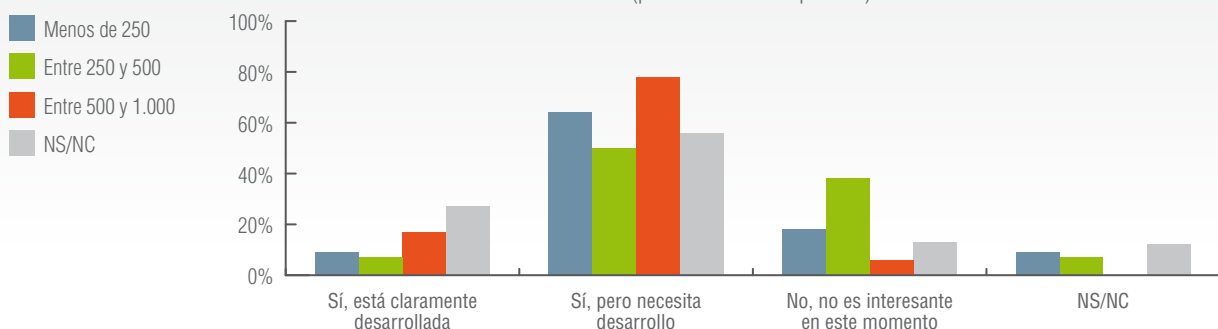
La primera es más holística y enfatiza la idea de transmitir una manera de ser y actuar respecto a la relación con los profesionales a mercado en general. La segunda hace referencia a ser un instrumento relacionado con la atracción y la retención.

¿CUENTAN LAS EMPRESAS CON ESTRATEGIAS CONCRETAS?

El 19% de las empresas entrevistadas dice que cuentan con una estrategia concreta de gestión de la marca como empleador que establece las actividades, define los responsables y asigna

GRÁFICO 1.

¿Cuenta su organización con una estrategia de Employer Branding? (por volumen de empleados)



Fuente: PeopleMatters, 2011.

los recursos para su implantación. Sin embargo, la mayoría de las empresas (62%) considera que tiene una estrategia pero que necesita más desarrollo. Detrás de esta categoría podríamos entender que son empresas que están sensibles a la imagen de marca como empleador, que hacen iniciativas, pero que realmente no es algo crítico en su gestión de personas. Podríamos decir que la mayoría del mercado está ahí.

Por último llama la atención que el 16% de las empresas considera que no hacen nada en este momento para gestionar la marca como empleador, que no es una prioridad en su estrategia de Gestión de Personas.

Realmente es una cifra muy importante y denota que el concepto no ha llegado a todos los espacios de nuestras empresas y que, por tanto, tiene un amplio recorrido en los próximos años.

¿QUIÉN GESTIONA EL EMPLOYER BRANDING Y CON QUÉ OBJETIVOS?

En un porcentaje muy alto (74%) la responsabilidad cae en el área de Recursos Humanos de la compañía y en un 9% se considera que es un proceso de responsabilidad compartida entre varias áreas de la empresa.

Entre los objetivos principales a conseguir hay una gran diversidad de respuestas:

- Objetivo externo de reclutamiento (29%).
- Objetivo interno de motivación y compromiso de los empleados (29%).

- Objetivo externo de contribuir a la reputación de la compañía (15%).
- Objetivo interno de retención (14%).
- Objetivo externo de posicionamiento de la marca corporativa (13%).

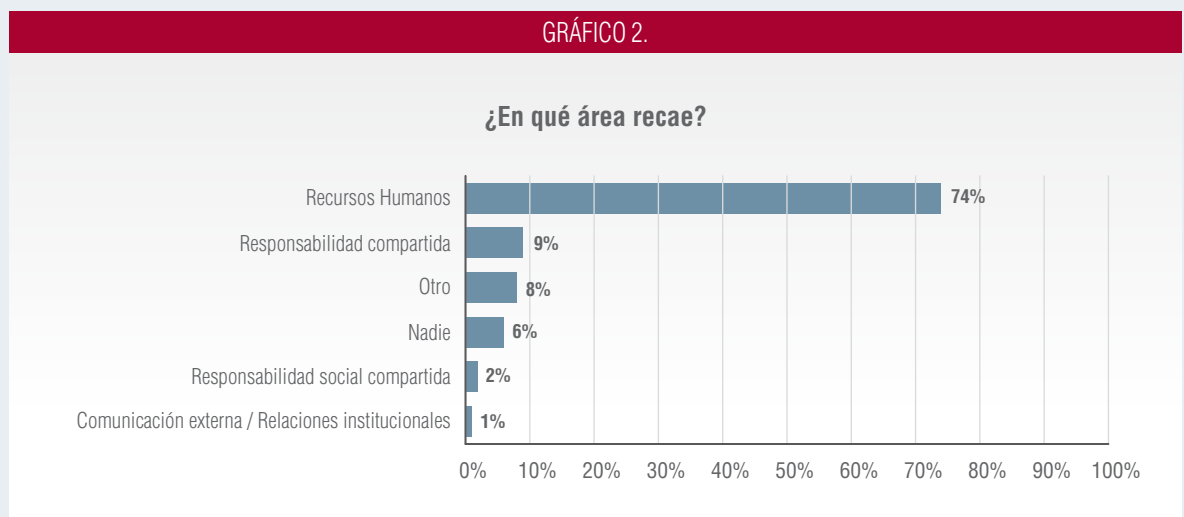
Sin embargo, los objetivos varían mucho en función de la industria de la compañía. Así, por ejemplo, el objetivo de ayudar en el reclutamiento es importante para las empresas de la Distribución, el sector Salud y la Energía, mientras que para Consumo o Servicios Financieros es más importante el objetivo de motivación y compromiso de los empleados.

ACCIONES QUE ENGLORA

En cuanto a las iniciativas que entienden están bajo el paraguas de *Employer Branding* se citan las siguientes:

- Encuestas a empleados (64%).
- Alianzas con las universidades (52%).
- Plan de carreras (47%).
- Web propia de empleo (43%).
- Las ferias y foros de empleo (41%).
- La actividad de reclutamiento (41%).
- La definición de la propuesta de valor al empleado (38%).
- La presencia en los portales de empleo (33%).
- La participación de premios (26%).
- La presencia en rankings de Employer Branding (26%).
- Los anuncios de empleo (24%).

GRÁFICO 2.

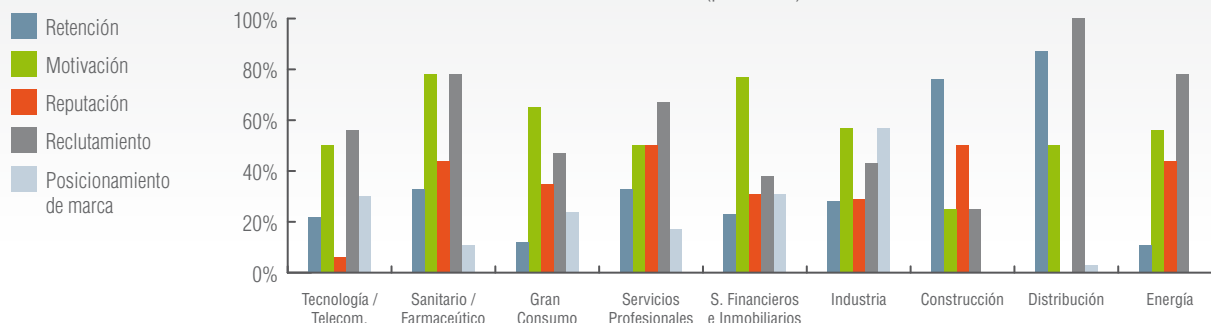


Fuente: PeopleMatters, 2011.

GRÁFICO 3.

Objetivos de las estrategias de Employer Branding

(por sector)



Fuente: PeopleMatters, 2011.

- La participación en medios especializados (19%).
- La presencia en redes sociales (19%).
- Los programas de empleados referenciados (17%).
- Las campañas publicitarias (7%).
- Los programas de alumni (6%).
- Otras iniciativas diversas (8%).

Un tema interesantísimo que hemos preguntado es la definición que tienen de la propuesta de valor a los empleados (PVE) o EVP, algo de lo que ya hemos escrito bastante en este mismo medio. Hemos intentado esbozar los atributos de dicha propuesta para la mayoría de las empresas. Los resultados nos dicen que el atributo más repetido es la carrera profesional: 2 de cada 3 empresas (67%) tienen la carrera entre los atributos de su propuesta de valor, más o menos estructurada. En segundo lugar se cita el desarrollo profesional y las oportunidades de aprendizaje, y el 58% lo incluyen en su EVP.

Y en tercer lugar ponen el liderazgo de su propia marca y lo que ello repercutirá en cada empleado en términos de empleabilidad, etc. (51%).

Cuando cruzamos estos atributos genéricos, los más utilizados, con los deseos de los jóvenes de talento, podemos ver que hay algunos gaps muy interesantes:

■ El mayor gap entre lo que ofrece la empresa en su EVP con el deseo de los jóvenes con talento, entendiendo por tales en este caso lo que opinan los estudiantes universitarios con experiencia internacional (participantes en nuestro programa Recruiting Erasmus sobre los

que recientemente hemos hecho otro estudio), se produce en lo que podríamos denominar “el ambiente de trabajo”, tremendamente para los jóvenes en general y para los jóvenes de talento y que sólo es incluido en las EVPs del 43% de las empresas, menos de la mitad cuando es algo tremendamente valorado.

■ Otro gap muy significativo está en la retribución, importante para los jóvenes y poco presente en las EVPs (34%).

■ Otro gap, aunque menor, se presenta en lo que podríamos denominar las oportunidades de carrera internacional que sólo está presente en el 43% de las EVP y que es demandada por el 70% de los jóvenes de este perfil. En este caso, creemos que hay una gran diferencia entre los jóvenes universitarios en general y los alumnos que han estado un año académico en otro país.

EFFECTOS DE LA CRISIS

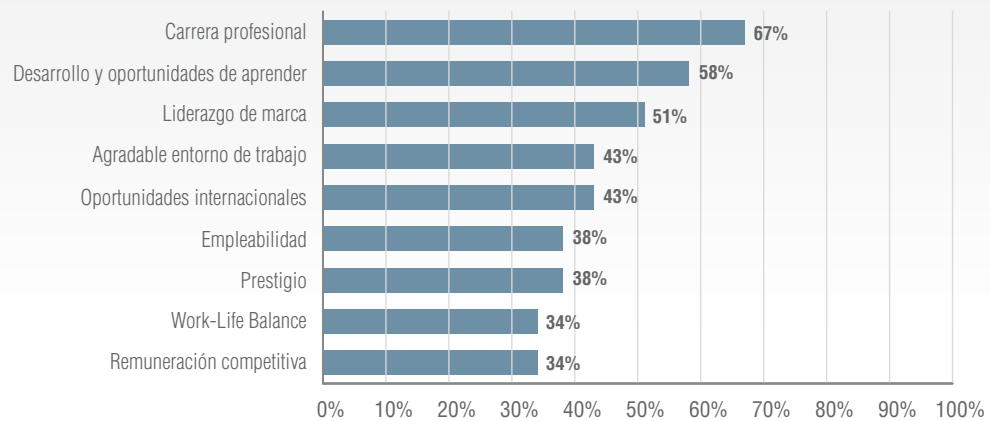
Un 70% de las empresas considera que la crisis ha afectado a sus iniciativas de *Employer Branding*, llegando el caso incluso de que para el 12% de las empresas no hay partida presupuestaria en 2011 de *Employer Branding* y para otro 9% esta partida ha disminuido en 2011 respecto a 2010. Parece, pues, que los recursos en este área son limitados.

EL ROI DE LA MARCA COMO EMPLEADOR

Finalmente, las empresas tratan de medir el ROI de la inversión en *Employer Branding* y el

GRÁFICO 4.

¿En qué consiste la propuesta de valor de su organización?



Fuente: PeopleMatters, 2011.

64% trata de hacer algún ejercicio de medida. Entre los indicadores que utilizan para medir el retorno de la inversión destacan los siguientes:

- Los ratios generales de rotación (13%).
- La mejora de resultados en las encuestas de opinión de empleados (18%).
- Los ratios de retención de la gente con talento (8%).
- La capacidad de atracción de talento (8%).
- Los ratios de retención (7%).
- La posición obtenida en los rankings externos como empresa para trabajar (6%).
- Calidad de los candidatos contratados (6%).
- Mejora del desempeño de los profesionales (5%).
- N° de solicitudes de empleo recibidas (4%).

En general, son indicadores de diverso tipo algunos relacionados con la capacidad de atracción, otros con la capacidad de retención, algunos con el posicionamiento externo y otros con el compromiso interno, por tanto corresponden con los objetivos diversos que analizamos anteriormente.

CONCLUSIÓN

En resumen, podríamos decir que el concepto hoy es conocido por las grandes empresas que operan en nuestro mercado, que es un área en desarrollo, que no está totalmente madura como otras en la gestión de personas; que es un área que afecta a diversos procesos y áreas, tanto de

lo que podrían ser los procesos de Gestión de Personas, como de otros ámbitos de la compañía como el marketing, la comunicación, la reputación corporativa, etc.; que el foco del interés ha variado con la crisis y que podríamos hablar de tres etapas en su desarrollo, una etapa de primeros pasos (hasta 2004), una etapa de acción rápida para atraer talento (periodo 2004-2007) y una etapa de acomodación de las prácticas a la crisis (2008-2011) en la que se han reducido presupuestos y el foco se ha orientado al compromiso de los empleados que se quedaban en las empresas y en apoyar la reputación global de las compañías.

En este ámbito siempre hemos querido estar en la vanguardia del mercado. Fuimos los primeros en hablar del tema en nuestro mercado. Fuimos los primeros en ayudar a nuestros clientes en la puesta en marcha de iniciativas de Employer Branding. Fuimos los primeros en escribir artículos y dar conferencias sobre el tema. Fuimos los primeros que escribimos un libro en español sobre el tema. Hemos estado en casi todos los foros públicos que se han desarrollado sobre *Employer Branding*, en especial el programa del Barcelona School of Management de la Pompeu Frabra que ha sido el programa académico pionero en formar a profesionales en la materia y hemos sido los primeros en traer a un gran gurú internacional en la materia como es Brett Minchington recientemente para reunirse con un grupo importante de empresas. Ahora queremos completar nuestras contribuciones con este Estudio que pone en evidencia el estado del arte y las tendencias de esta disciplina en nuestro país.)