

¿Se preocupan las empresas españolas por su marca como empleador?

Durante la década de los '80 nació un fuerte interés entre las compañías norteamericanas por cuidar la marca como empleador, generando una serie de atributos asociados a ella que las diferenciaba en el mercado laboral de referencia. Ese interés fue concretándose en diversas iniciativas, modelos, herramientas y poco después fue bautizado bajo un nuevo concepto de gestión. Había nacido el Employer Branding, un concepto relativamente nuevo que se sumaba al diccionario del management moderno.



Alfonso Jiménez
Socio Director de PeopleMatters

Employer Branding integra conceptos de marketing y gestión de personas (o gestión del talento como suele denominarse más recientemente) y pretende definir y generar unos atributos específicos relacionados con la empresa como lugar de trabajo. Todo ello mediante diversas palancas de influencia en el mercado para que al final los “potenciales” profesionales que interesan a la compañía deseen incorporarse a ella, los que ya se han incorporado mantengan su orgullo de pertenencia e incluso para que se refuerce la marca en aquellos que ya no están en la misma pero que pueden seguir actuando como embajadores de marca. Aunque en los '80 despierta el interés, anteriormente ya había casos de empresas que mostraban su intención de manejar su marca como empleador. Era el caso de Hewlett Packard, que siempre pretendió ser un referente en su mercado laboral de referencia; o el de Arthur Andersen en el sector de los servicios profesionales. Aunque estas y otras compañías ya tenían desarrollados sus modelos de *Employer Branding* con anterioridad, no fue hasta los '80 cuando se generalizó la necesidad y se acuñó el término.

El concepto llega a España en el S.XXI

La primera experiencia sería podría datarse en 2004 cuando un banco nacional hace el primer plan de imagen de marca como empleador en nuestra comunidad de negocios. *Employer Branding* había cruzado el Atlántico y llegado a nuestro país.

En otros puntos de Europa, fundamentalmente en UK y en los países nórdicos, el interés por este concepto se había despertado en los '90 en los momentos de mayor tensión del mercado laboral por la burbuja de internet de finales de esa década.

Entre 2004 y el verano de 2008 se desarrolla rápidamente el modelo en nuestro país acompañando el fuerte crecimiento económico de esos años. El objetivo: atraer el talento necesario para acompañar los planes de expansión de muchos sectores. Tal vez las empresas más activas curiosamente no eran aquellas que requerían de profesionales muy cualificados, sino aquellas otras que requerían de profesionales de menor cualificación pero que vivían en aquellos momentos una auténtica fiebre del oro hacia nuestro país como mercado laboral en ebullición. Es el caso del sector de la seguridad,



el sector del trabajo temporal o el sector de la distribución, que implantaron estrategias de marca como empleador que llegaron a ser muy competitivas. En 2007 una compañía española de peluquerías (Marco Aldany) llegó a implantar una estrategia de *Employer Brand Placement* que consistió en patrocinar una serie de TV en la que se mostraba cómo era la experiencia de trabajar para lograr atraer profesionales a su compañía. La serie fue “El Síndrome de Ulises” de Antena 3 y el caso fue comentado en el primer libro de *Employer Branding* en castellano que se publicó en 2009. Dicha técnica

fue desarrollada por primera vez por *Federal Express* en la película “El Naufrago”. Y llegó el verano del 2008 y todo se paró. Nos metimos de lleno en la peor crisis de empleo de nuestro país. Desde entonces hasta ahora ya se sabe: cinco millones de parados, una destrucción de empleo neta próxima a los 3 millones de puestos de trabajo y lo que era un destino atractivo, se convierte en un infierno para muchos profesionales. Lo peor

Aunque en los '80 despierta el interés, anteriormente ya había casos de empresas que mostraban su intención de manejar su marca como empleador

es que no hay contrataciones y varias generaciones de jóvenes que tenían que incorporarse al mercado laboral no tienen oportunidades de hacerlo. Entonces el foco del *Employer Branding* cambia. Ya no es importante la atracción, sino asegurar que los que se quedan viendo la reestructuración de los equipos en su empresa, mantengan su compromiso con ella y con su trabajo. El *Employer Branding* vira en interés de fuera hacia dentro.

¿Cuál es la situación?

En 2011 nos preguntamos si habría calado el concepto desde 2004 hasta hoy y cómo estaba de vivo el interés por tener una buena marca como empleador, al menos entre las grandes empresas españolas, y decidimos preguntar a 120 grandes compañías por el Estado de situación del *Employer Branding* en España. El 57% de la muestra estaba compuesto por empresas españolas y el 43% por empresas extranjeras que operan en nuestro mercado y tratamos de obtener la respuesta de diversos sectores empresariales: El 50% tenía

Para el 16% de las grandes compañías *Employer Branding* no es algo interesante en este momento, para el 19% es algo que tienen ya bastante asumido en su gestión, y para la mayoría (62%) es un concepto atractivo pero que está por desarrollar

más de 1000 empleados en España y el otro 50%, menos. En este tipo de empresas, grandes en tamaño o en reputación e influencia en la economía española, parece que el concepto de *Employer Branding* está arraigado, aunque existe una gran dispersión. Unas se lo toman muy en serio, mientras que otras ni siquiera sienten el más mínimo interés.

En España la responsabilidad de tener una buena marca como empleador es más de la Dirección de Recursos Humanos (en el 74% de los casos) que de otras áreas de la compañía (como puede ser Marketing, Comunicación, etc.). En el 9% es una responsabilidad compartida.

Las motivaciones para trabajar la marca como empleador son tanto internas como externas. Desde el punto de vista externo destaca el hecho de atraer a mejores profesionales (29%), generar una buena reputación como empleador (15%) o ayudar a posicionar la marca (13%). Desde el punto de vista interno destaca el crear un alto compromiso de los propios em-

pleados (29%) para convertirlos en embajadores de marca o la retención de los mejores profesionales de los que se dispone (14%). Las compañías reconocen que estos intereses se han ido modificando con la crisis. Así, hasta el verano de 2008 los intereses estaban más relacionados con la atracción y retención de profesionales, pero desde la llegada de la crisis, estos están más relacionados con apoyar la marca y la reputación hacia fuera, y mejorar el compromiso de los trabajadores.

La concreción de la propuesta de valor al empleado como la suma de atributos que ofrecen como empleador está muy concentrada en ofrecer una carrera profesional (67%), en el desarrollo profesional y las oportunidades de aprendizaje (58%), y en el hecho de trabajar en una empresa líder (51%). Es curioso que los atributos más demandados por los jóvenes que acceden al mercado de trabajo (salario, horario y ambiente laboral) no están recogidos entre los que venden las compañías. Es como si las nuevas generaciones tuvieran unas ideas respecto al trabajo y lo que las empresas ofrecen en su mayoría fuese otra cosa. Dentro de las iniciativas que las compañías consideran que son "iniciativas de *Employer Branding*" se citan una gran multitud de cosas. Destacarí-

las encuestas a los empleados (64%), la relación con las universidades y el sistema educativo (52%) o los planes de carrera (47%). Y así hasta una larga lista. Siete de cada diez empresas reconoce que la crisis financiera ha tenido un fuerte impacto sobre las iniciativas de *Employer Branding*, reconociendo reducciones importantes de presupuesto en este área entre 2009 y 2011. Para el 16% de las grandes compañías, *Employer Branding* no es algo interesante en este momento, para el 19% es algo que tienen ya bastante asumido en su gestión, y para la mayoría (62%) es un concepto atractivo pero que está por desarrollar.

En "stand by"

En función de los datos de la encuesta podríamos concluir que *Employer Branding*, salvo para un porcentaje relativamente pequeño de grandes empresas (menor del 20%) es conocido pero no se ha llegado a desarrollar o, más concretamente, se había empezado a desarrollar pero la crisis económica lo ha paralizado. Nuestra recomendación es que las compañías pueden diferenciarse en este ámbito de sus competidores, que con inversiones relativamente pequeñas se puede obtener un alto retorno, que cada día nuestras marcas son más importantes y que el papel que juega la imagen de marca como empleador es más relevante no solo para los profesionales (actuales o potenciales) sino incluso para los clientes, porque es evidente que las empresas que se preocupan por sus profesionales, consiguen que estos entreguen un mejor servicio a sus clientes. Y cada día hay más clientes que lo saben.