¿Cómo podemos medir si nuestra imagen de marca como empleador es buena?

Alfonso Jiménez,
Socio Director de PeopleMatters.

Hoy ya todo el mundo es consciente de la importancia que tiene tener una buena marca como empleador o, mejor aún, una buena imagen de marca como empleador, esto es, el reflejo público, la percepción pública que se tiene de nuestra marca en el mercado laboral de referencia. Sin embargo, no todas las compañías han hecho una formulación de la marca que quieren ser como empleador.

El *management* moderno establece modelos de actuación sobre muchas áreas de la empresa, también sobre ésta. Si la marca como empleador es importante no podemos dejar que emerja de manera natural, espontánea, el *management* implica que lo importante se gestiona, se incide sobre ello para que estemos donde queremos estar, hagamos previsible la actuación y el posicionamiento, en este caso nuestra marca como empleador. Para ello hay que generar una secuencia de reflexiones previas, lo que podríamos denominar unas pautas para definir la estrategia de la marca como empleador, de manera similar a otras áreas de gestión de personas o a otras áreas de la gestión empresarial en general.

ANTES DE HACER NADA HAY QUE SABER QUÉ VAMOS A HACER

El punto de partida de las acciones que vamos a poner en marcha es el *Employer Branding Plan (EBP)*, esto es, el plan de iniciativas, de palancas que vamos a realizar. Si no tenemos este *EBP* estaremos respondiendo a oportunidades sin una estrategia definida, sin optimizar los recursos que estamos invirtiendo, sin coherencia entre muchas iniciativas; tendremos piezas de un puzzle pero nunca un cuadro completo.

Este *EBP* define acciones en el tiempo, responsables, presupuestos, modelo organizativo de estructuración, medidas de seguimiento. También define los elementos esenciales de la creatividad conceptual de nuestra marca como empleador, colores, estilos de lenguaje, *claims*, etc., concretados en un libro o "manual de marca como empleador".

¿TENEMOS UNA EVP? ¿UNA QUÉ...?

Pero antes de llegar a ese punto tenemos que saber qué vamos a trasladar como "mensaje", qué vamos a proponer; es decir, cuál va a ser nuestra *EVP (Employee Value Proposition)*, en castellano nuestra Propuesta de Valor a los Empleados. La *EVP* es el conjunto de elementos que una empresa pone en la balanza para que un empleado quiera trabajar en ella frente a otras empresas. La *EVP* es la suma de salario, otras compensaciones, ambos factores de coste, y otros elementos que se denominan "salario emocional", como la empleabilidad, la formación, etc.

Una *EVP* es muy amplia, está compuesta por múltiples atributos, pero el marketing nos enseña que no podemos "venderlos" todos a la vez, tenemos que seleccionar aquellos que mejor identifican "nuestra *EVP*" frente a otras.

Los criterios de selección de los atributos una *EVP* tienen que ser tres: certeza (¿es eso lo que ofrecemos siempre?), valor (¿es eso lo que quieren los empleados? y diferenciación (¿es algo que nos diferencia?).

PERO PARA HACER UNA BUENA EVP TENEMOS QUE HACER UN BUEN DIAGNÓSTICO

Para ello, necesitamos tener claro tres temas:

- Cuáles son los colectivos de nuestra empresa.
- Qué posicionamiento le queremos dar a nuestra marca como empleador.
- Cuál es la situación de partida (¿cómo es percibida nuestra marca como empleador hoy?).

Vamos a profundizar en qué técnicas podemos utilizar para saber cuál es la situación de partida.

PRIMERA TÉCNICA: ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO

El análisis de posicionamiento es una técnica que permite, mediante obtención de información pública, saber cómo está posicionada una marca como empleador. Para ello tenemos que acudir a estudios que valoran distintas compañías como lugar de empleo.

Algunas fuentes de análisis del posicionamiento son los resultados de encuestas, como las que ofrece por toda Europa la firma Universum. Esta firma entrevista a miles de jóvenes universitarios y los clasifica en tres colectivos en función de sus estudios. Les pregunta por sectores y empresas. Los resultados son muy objetivos y poco manipulables, son los que son y sale lo que sale.

Otro método es la participación en métodos que generan rankings de empresas en un mercado. Es el caso de GPTW o de Top Employers. Estas firmas miden diversas políticas y valoran las empresas en función de cómo son de buenas para trabajar. GPTW es una firma de origen norteamericano del mundo de los medios de comunicación, aunque trabaja los mercados de manera muy local. Top Employers es de origen europeo y académico. Ambas ofrecen a las empresas "participantes" la posibilidad de vender su certificación mediante diplomas y sellos. Investors in People también provee un sistema de medida de la calidad como empleador. De origen inglés, tiene mucha menos penetración en nuestro mercado que las anteriores.

Otras fuentes de posicionamiento interesantes en nuestro país son Merco Personas, aunque el *ranking* está muy reducido a las grandes empresas y forma parte de un modelo global de reputación, o el *ranking* que hace Actualidad Económica y que publica a principios del verano con una fuerte repercusión mediática.

Otros métodos de análisis de posicionamiento están relacionados con la obtención de premios a las buenas prácticas de Recursos Humanos. Los dos más conocidos son los del Expansión y Empleo, cuyo soporte lo desarrolla el *IE Business School* y que premian a 4 empresas y al CEO que más apoya la función de Recursos Humanos. Estos premios tienen una fuerte repercusión mediática y ayudan a "vender" la compañía como un buen lugar para trabajar ya que se preocupan por innovar en materia de Personas. Hay otros premios otorgados por otros medios o por consultoras, pero son de menor impacto en la comunidad de negocios y en el mercado en general.

También es relevante la información que aporta la obtención de certificados o reconocimientos como son en el caso español el certificado como empresa familiarmente responsable (EFR) otorgado por la Fundación Más Familia o los Distintivos de Igualdad otorgados por la Secretaria de Estado de Igualdad.

Los certificados EFR implican aplicar una disciplina de gestión a las políticas de conciliación e igualdad de respeto y preocupación por los empleados y conlleva el cumplimiento de un buen número de factores. Finalmente la empresa obtiene una puntuación, aunque públicamente sólo se obtiene el certificado. Para lograrlo la empresa tiene que aplicar una disciplina de gestión y pasar una auditoria de cumplimiento realizada por empresas certificadoras. Por el contrario los Distintivos de Igualdad de la Secretaría de Estado de Igualdad pretenden reconocer a las mejores empresas en cuanto a sus políticas de igualdad de oportunidades, aquellas que no se han quedado en los mínimos establecidos por la ley (plan de igualdad), sino que han realizado acciones significativas relacionadas con la extensión de la igualdad como un elemento esencial de gestión.

Otra técnica de análisis de posicionamiento es valorar las apariciones en medios de comunicación (papel y on line) de la compañía como empleador. El *clipping* de prensa como empleador da unas pinceladas de cómo de importante es para esa compañía comunicar sus atributos como empleador.

Una Propuesta de Valor al Empleado es muy amplia, está compuesta por múltiples atributos, pero el marketing nos enseña que no podemos "venderlos" todos a la vez

Finalmente, el análisis del posicionamiento en social media es hoy también necesario. Qué se dice de la compañía en las redes sociales es cada día más y más importante, especialmente entre los componentes de la generación Y, es decir, los nacidos desde 1980 y que son las nuevas promociones de refresco en su incorporación al mercado.

SEGUNDA TÉCNICA: MÉTODOS CUANTITATIVOS INTERNOS

Si queremos saber qué imagen como empleador tenemos es importante definir dos grandes colectivos: los que son o han empleados de la compañía y los futuros empleados.

Los empleados actuales y los *alumni* son los mejores embajadores de marca y los mejores prescriptores hacia el mercado. Por mucho que salgamos en los rankings o que gestionemos nuestro posicionamiento en los social media, si nuestros empleados no refuerzan el posicionamiento, el reconocimiento, con sus opiniones en el mercado, no vamos a obtener extraordinarios resultados. Para saber la percepción que tienen los empleados es importante preguntarles, hacer un estudio de opinión de la imagen que tienen de la empresa como lugar para trabajar, qué valoran como positivo, como negativo, qué echan a faltar y tratar de obtener con ello la esencia de la propuesta de valor "real". Lo que ofrece una empresa a sus empleados es lo que los empleados valoran que la empresa les ofrece. A veces pensamos que ofrecemos más, a veces menos, pero eso no importa, lo que importa es la percepción que ellos tienen.

Las encuestas de opinión de los empleados sobre la empresa como lugar de trabajo son tremendamente reveladoras y los resultados siempre sorprenden, a veces positivamente, otras lo contrario.

TERCERA TÉCNICA: MÉTODOS CUALITATIVOS INTERNOS

Esta técnica, también reciclada del marketing, permite obtener información cualitativa de las percepciones de una muestra de empleados sobre su empresa como lugar para trabajar.

Es importante que los asistentes no tengan relaciones jerárquicas entre ellos para garantizar un entorno de máxima confianza. También es importante que el facilitador sea un consultor independiente.

La comunicación humana es infinita, está llena de matices, también lo es la emoción. Las emociones que suscita tu empresa son difícilmente obtenibles a través de los métodos cuantitativos, siempre sesgados por la propia definición de los cuestionarios.

Los métodos cuantitativos tienen una ventaja. Dan números, ofrecen porcentajes que hacen creíbles la descripción de los resultados. Esto es importante para avalar la necesidad de una estrategia de *employer branding* hacia el Comité de Dirección, que dirige fundamentalmente por números. Sin embargo, los matices, las anécdotas, los ejemplos, los obtenemos por los métodos cualitativos. y nos permiten ilustrar mejor nuestras conclusiones.

CUARTA TÉCNICA: MÉTODOS CUANTITATIVOS EXTERNOS

Las mismas encuestas que antes pero dirigidas a la población objetivo (*target*) en la que queremos tener una buena actitud hacia nuestra empresa porque "mañana te podemos llamar". Los mejores eligen y las empresas tienen que ser capaces de generar en los mejores una actitud positiva como lugar de trabajo, ya que esos son los que necesitamos para ser competitivos y diferentes. A toda empresa le interesa que muchos de los mejores tengan una buena actitud porque aunque hoy no tuviéramos necesidades de contratación, es posible que algún día las tengamos.

Mediante esta técnica valoramos cómo nos perciben los grupos de referencia. Para ello tenemos que definir cuáles son nuestros colectivos *targets*, a veces son universitarios, a veces profesionales de formación profesional, a veces son personas sin cualificación que salieron del sistema educativo pero que a

Ser la empresa más deseada por los mejores es una gran ventaja

Peoplematters es líder en el desarrollo de Marca como Empleador (*Employer Branding*)

Confíe en el rigor y experiencia de nuestros profesionales en la creación de valor actual y futuro a través de las personas

peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80

www.peoplematters.com

LOS PRESCRIPTORES DE IMAGEN COMO EMPLEADOR

Las mejores prácticas en *employer branding* dicen que hay tres tipos de prescriptores de imagen como empleador:

- Los primeros, ya lo hemos comentado, son los propios empleados que tienen un papel clave como "embajadores de marca".
- Los segundos son los profesores del sistema educativo ya que tienen una influencia importante hacia nuestros colectivos target cuando se están formando no sólo conocimientos sino también actitudes.
- Los terceros, mucho más difíciles de identificar, son los prescriptores de imagen como empleador de empleados que ya están en el mercado laboral, es decir, que ya están trabajando en una empresa. En este caso, a veces, las asociaciones profesionales, los colegios profesionales, pueden jugar un papel relevante, pero nos parece que el papel de estos prescriptores es mucho menor en nuestro país que lo que es, por ejemplo, en los mercados anglosajones, mucho más asociativos y con una sociedad civil mucho más desarrollada, también en el ámbito empresarial y laboral.

Por mucho que salgamos en los rankings o que gestionemos nuestro posicionamiento en los social media, si nuestros empleados no nos refuerzan con sus opiniones en el mercado no vamos a obtener extraordinarios resultados)

nosotros nos pueden convenir. Esta técnica trata de establecer una muestra del colectivo que a nuestra empresa le interesa y saber qué opina de nosotros como lugar para trabajar. Es especialmente relevante tener información comparada con nuestra competencia, tanto con nuestra competencia comercial como con nuestra competencia "laboral", ya que ésta segunda es siempre más amplia que la primera.

Los resultados suelen ser de gran valor no sólo para saber cuál es nuestra imagen de marca como empleador, sino también porque avalan nuestra estrategia futura de *employer branding* hacia la alta dirección de las empresas. Dichos resultados son numéricos y generan "competición". Estamos mejor o peor que nuestra competencia. Esto es estupendo para los responsables de gestionar la marca como empleador.

Nuestra recomendación es hacer estudios evolutivos periódicos, ya que cada año la dirección tiene que saber cómo vamos.

QUINTA TÉCNICA: MÉTODOS CUALITATIVOS EXTERNOS

Esta técnica es la menos utilizada. Se trata de crear grupos de potenciales empleados de acuerdo con la definición de colectivos objetivo, y preguntarles sobre las emociones que les suscita nuestra compañía como empleador, con quiénes tenemos semejanza, trabajarían o no en nuestra empresa y, sobretodo, el porqué.

La dificultad de la técnica es cómo encontrar este colectivo, cómo reunirle y cómo recompensar su tiempo para ayudarnos. Los *focus group* cualitativos externos son muy útiles, pero más complicados de obtener. No sólo sirven para identificar nuestra imagen, sino también para saber qué valoran y por tanto poder definir nuestra *EVP* de acuerdo con sus preferencias. Mientras nuestros propios empleados al opinar pueden estar sesgados entre lo que obtienen (*EVP* real) con lo que desean, en este colectivo sus opiniones sobre lo que esperan y desean no tienen ningún sesgo.

Además de preguntar a los potenciales empleados como colectivo *target*, es importante conocer la opinión de otros prescriptores o generadores de imagen que actúan sobre la mente y las actitudes de nuestro colectivo *target*.

Estos prescriptores de imagen de marca como empleador son todos aquellos que influyen sobre nuestro colectivo *target* y pueden ser muy diversos, desde los profesores de la universidad, la formación profesional o las escuelas de negocio hasta los colegios profesionales. Independientemente de las técnicas de diagnóstico, quedémonos con la idea de que es importante medir, saber el punto de partida y de llegada para establecer una *EVP* de calidad y un *EBP* potente.

Si no sabemos dónde estamos ni a dónde queremos ir, es muy difícil navegar. Daremos vueltas o, lo que es peor, estaremos al capricho de los vientos, las modas y las oportunidades que siempre nos llegarán.)

Información elaborada por:
peoplematters
OBSERVATORIO de recursos humanos y relaciones laborales