Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión

El *Employer Branding* nació en Estados Unidos a finales de los años 80 como una respuesta de las empresas al descenso de la natalidad y, por tanto, a la necesidad de encontrar jóvenes valiosos. Es España empezó a conocerse en los primeros años del siglo XXI. Hoy se ha generalizado porque las organizaciones necesitan contar con una marca de prestigio que atraiga el talento y lo fidelice. Es una técnica que aplica herramientas de marketing a la gestión de personas y que se apoya en palancas como los procesos, la comunicación, los valores la formación o las nuevas tecnologías.

Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters.

FICHA TÉCNICA

Autor: JIMÉNEZ, Alfonso.

Título: Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión.

Fuente: Capital Humano, nº 302. Octubre, 2015.

Resumen: El talento es cada vez más importante y será cada día más escaso. Las organizaciones tendrán que velar con atraer y fidelizar a los mejores y eso sólo se puede conseguir contando con una sólida imagen de empleador. Con este objetivo se desarrolló el *Employer Branding* en Estados Unidos a finales de los años 80. Las primeras experiencias en España datan de hace 10 años, pero hoy se están generalizando. Es una técnica que aplica herramientas de marketing a la gestión de personas y que se apoya en palancas como los procesos, la comunicación, los valores la formación o las nuevas tecnologías. Para el autor, tiene mucho de ciencia y algo de arte, pero sobre todo supone la actitud de poner en valor todo lo que una organización hace por sus personas.

Descriptores: Employer Branding / Marca / Empleo / Talento

1. **¿Por qué el talento es importante para los empleadores (empresas, administración pública y otras organizaciones?**

En una economía digital, de servicios y del conocimiento la batalla entre los empleadores se libra fundamentalmente en una cosa: el talento de las personas, de los profesionales. Hace un tiempo la ventaja competitiva podría estar en otras fuentes: capital, disponer o no de recursos financieros, en materias primas, en tener una determinada tecnología o licencia. Hoy todo eso es accesible y no es una barrera para ser competitivo. Para la mayoría de los proyectos, el principal factor de competitividad es el talento. El talento es un bien escaso y, por tanto, importante.

En el mundo desarrollado vivimos una inversión demográfica que hace que cada día seamos menos en algunos continentes como Europa y, además, la capacitación de los jóvenes no siempre está alineada con las necesidades del sistema productivo. Así en España, el número de jóvenes españoles ha pasado de ser más del 30% de la población a tan solo el 14% de la población general. El número de jóvenes con titulaciones que les habilitan para el mercado laboral es tan sólo el 35% Esto es, el 65% de los jóvenes españoles de hoy no obtienen un título que les habilita para el mercado laboral, esto es, un título universitario o un título de formación profesional.

Además de las competencias técnicas, muchos empleadores se quejan de las competencias profesionales clave como la capacidad de comunicación, el trabajo en equipo, etc. Y no digamos si hablamos del compromiso en donde se produce una brecha entre lo que los jóvenes aportan y lo que al empleador le gustaría. Y en un mundo global, también habría que pedir al Talento una visión global del mundo, ya que hoy todos tenemos que trabajar de una manera u otra, en un entorno global. La visión global del mundo es estar formado y preparado para entender las realidades de un mercado cada día más global y estar dispuesto a servir a clientes, allí donde estos se encuentren. La conclusión es que el talento es importante, pero que además, es un recurso tremendamente escaso.

2. **¿Por qué se utiliza *Employer Branding* para atraer talento?**

>

> *Employer Branding* es la aplicación de las técnicas del marketing al mercado laboral para conseguir que los clientes-objetivo, en este caso, los profesionales de talento que cada empleador requiere, quieran venir a trabajar con nosotros. Un empleador tiene una única marca, pero esa marca puede tener asociados valores en distintas direcciones. *Employer Branding* parte de definir los valores de la organización como empleador, como lugar en el que las personas trabajan y se desarrollan.

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 expectativas y las percepciones. *Employer Branding* tiene que ver con la generación de expectativas en los futuros empleados de 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.

Desde ahora vemos las dos caras del *Employer Branding*. Por una parte, una cara externa en cuanto a la transmisión al mercado de unos atributos de empresa como lugar de empleo a través de diversas herramientas y técnicas, y cuya finalidad es la obtención una imagen externa próxima a los atributos de marca que realmente queremos transmitir y que enfatice nuestra propuesta de valor a los empleados, así como que obtenga el reconocimiento público e incluso que apoye nuestra reputación. Por otra, una cara interna que pretende conseguir la máxima identificación y satisfacción de los empleados con la empresa a través de un conjunto de instrumentos de gestión y, sobretodo, unos procesos de venta continua de la propuesta de valor, cuyo objetivo final es que los empleados se conviertan en "embajadores de marca" y contribuyan al reconocimiento externo a través de sus comentarios y opiniones en el mercado.

3. ¿Pero qué es eso del *Employer Branding*?

Se utiliza *Employer Branding* para definir las acciones que una empresa realiza para gestionar su marca como empleador. Una marca corporativa, aquella que hace referencia a una organización, no a un producto o servicio, tiene varios colectivos objetivo, por una parte el colectivo de los clientes que muchas veces se inclinan entre un producto o servicio sobre otro por la empresa que lo fabrica o distribuye en función de los atributos que su marca le aporta. Otro colectivo objetivo son los inversores que en una economía de capital flotante

pueden decidir sus inversiones por el atractivo (a veces emocional) de las marcas.

Otro colectivo es la sociedad en general o los reguladores en particular que con sus actitudes hacia las marcas pueden favorecer los intereses de una corporación. Finalmente, hay un colectivo cada día más importante: el de los empleados actuales y futuros. Todo lo que hagamos para hacer llegar una imagen de marca hacia los empleados actuales o futuros estaría recogido en el concepto de *Employer Branding*. *Employer Branding* tiene componentes del marketing y la comunicación y tiene componentes de Recursos Humanos en tanto que son las Personas que trabajan hoy o trabajarían en el futuro el colectivo al que queremos llegar con unos atributos determinados.

4. ¿Dónde y cuándo surge?

El *Employer Branding* surge en los Estados Unidos a finales de los años 80. Es allí donde por primera vez se nota en el mercado laboral la caída de la natalidad (unos 20 años después de que ésta se inicie). Tras la generación del *baby-boom* (los nacidos tras la II Guerra Mundial) vino una época de menor natalidad. Estamos en los años 60, años de prosperidad en los que las tasas de natalidad se reducen drásticamente. En los años 80 se empieza a resentir el mercado laboral norteamericano y hace que cada día sea más difícil encontrar jóvenes y más aún si se les pedían las competencias que las empresas deseaban. Estados Unidos empieza a "luchar por el talento" en varios frentes: atraer jóvenes de alto potencial de otros países (muchos de ellos asiáticos por cierto), preocuparse por la atracción y la retención de los mejores, y… a utilizar la marca para atraer, retener y comprometer al mejor talento.

Durante los años 90 se desarrollan muchas iniciativas que podríamos encuadrar como de *Employer Branding* y los empleadores empiezan a darse cuenta de la importancia del talento como ventaja competitiva y como elemento de diferenciación entre unas empresas y sus competidores. Entonces se reconoce que en muchas ocasiones hay buenas políticas de gestión pero que no se han "vendido" bien y empiezan a utilizarse conceptos del *marketing* y la comunicación hacia los empleados. En los 90s se acuña también el término "la guerra por el talento" y en 2001 se publica el libro "*The War for Talent*" de Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, que resume gran parte del pensamiento sobre las dificultades que tienen las empresas para atraer y retener talento.

A finales de los 90 el concepto cruza el atlántico y llega a Europa, principalmente a los países escandinavos y a las islas británicas. La primera experiencia de *Employer Branding* en una empresa española la realiza Banesto en 2004 desarrollando un plan de imagen de marca como empleador que le ayudará a ordenar las acciones para su posicionamiento durante 2005, acciones que más tarde lograrán el reconocimiento de la comunidad de negocios. En 2009 vió la luz el primer libro en español sobre la materia: "*Employer Branding – La gestión de las marcas para atraer y retener el talento*", publicado por la editorial Almuzara y que recoge las primeras experiencias en España llevadas a cabo entre 2004 a 2008. Hoy los mayores desarrollos se están haciendo en Asía/Pacífico el continente que está experimentando la mayor batalla por el talento por el alto crecimiento económico y, por tanto, de talento y al mismo tiempo por la escasez de oferta.

5. ¿Qué es el círculo virtuoso del *Employer Branding*?

Es difícil decir por dónde empezar. La clave en este caso es poner en movimiento un círculo virtuoso que va de lo interno a lo externo y viceversa. La satisfacción del empleado se percibirá fuera que sumada a otros instrumentos de marketing hará que conformemos una "imagen pública de marca como empleador" y, a su vez, dicha imagen pública, con sus reconocimientos hará que los empleados se sientan orgullosos con la empresa en la que trabajan. Esta visión holística del *Employer Branding* se ha ido construyendo a partir de múltiples experiencias en todo el mundo, unas hacían más hincapié en un tipo de impactos y otras en otros, pero difícilmente obtendremos un impacto significativo en nuestra marca como empleador si sólo nos preocupa uno de los dos ejes.

6. ¿Cómo se logra tener una determinada imagen de marca como empleador?

A finales de los años 90, y como fruto de nuestras experiencias de análisis tendencias del mercado laboral, observamos las carencias estructurales de talento y por tanto, la necesidad de "luchar por su atracción y fidelización", además, lógicamente de cuidar su desarrollo. Entonces analizamos las prácticas que subyacían bajo el epígrafe de iniciativas de *Employer Branding* y las agrupamos en 10 grandes palancas. Cuatro de naturaleza interna que pretenden lograr la identificación de los empleados con el proyecto y convertirlos en embajadores de marca, cinco relacionadas con la gestión de la imagen en el mercado externo (en la comunidad de negocios y académica en general) y la última que podríamos denominar *Digital Employer Branding* que está a caballo entre lo interno y >

> lo externo en ese nuevo ágora que hoy conforman los foros y redes sociales.

La primera palanca es el propósito de la organización y su capacidad de resultar atractivo tanto hacia el mercado de profesionales, como suscitar un vínculo emocional con las personas que conforman la empresa. La identidad corporativa, sus valores más íntimos, conforman marca como empleador. Una organización sin propósito o con un propósito poco atractivo para el empleado se tendrá que conformar con empleados "mercenarios", poco enganchados y poco orgullosos. Esto no significa que los propósitos tengan que ser "humanistas", los propósitos últimos tienen que ser atractivos para el tipo de empleado que buscamos. Las personas tienen que sentirse unidas a su organización no sólo por lo que reciben a cambio, sino también por lo que la organización pretende, quiere ser, anhela, o supone.

La segunda palanca está relacionada con los procesos de Gestión de Personas, desde el reclutamiento hasta la desvinculación. Todos ellos pueden ser aprovechados para generar marca y algunos de ellos formarán parte de la propuesta de valor para el empleado. Las demandas de los nuevos trabajadores se encuentran van más allá del salario, aunque éste es el factor todavía más importante, y poco a poco van también encaminadas hacia aspectos intangibles tales como la posibilidad de disponer de más tiempo libre y prestar una mayor atención a la vida familiar, así como a las aspiraciones laborales y de desarrollo, el sentirse parte de algo importante, etc. El bienestar corporativo, el equilibrio, la salud, la felicidad en el trabajo, la conciliación, son términos que cada día se escuchan más como fin último de unos procesos de Gestión de Personas competitivos. Aquellos que exigen mucho, pero aportan también mucho.

La tercera palanca es la comunicación interna. La mayoría de las experiencias investigadas actuaban sobre la comunicación interna. La comunicación interna jugaba un importante papel en la creación de una actitud positiva hacia el empleador. La puesta en valor del resto de los pilares internos pasa por éste. La comunicación maneja y conforma las percepciones que las personas tienen de la propuesta de valor. Este es un pilar en el que la nota general de las empresas es muy mejorable, ya que no se dedican los esfuerzos suficientes. Lo que pone en valor de la mente de las personas que trabajan, todos los demás ingredientes, es nuestra capacidad de comunicación. La comunicación interna tiene que ser completamente revisada en muchas corporaciones y ponerla al servicio de este fin: conseguir que las personas estén orgullosas de

trabajar donde están. La comunicación será un elemento sustantivo del éxito en un entorno competitivo y será prácticamente indisociable del concepto de *Employer Branding*.

La cuarta palanca es la calidad de la estructura directiva y gerencial. La estructura directiva y gerencial es importante para una empresa por múltiples razones: diseñar estrategias, definir planes, establecer relaciones, alianzas, etc., pero la más importante es dirigir personas. En la dirección de personas se encuentra otra asignatura pendiente del *management* ya que es, posiblemente, el área más compleja de la agenda directiva. Entre las tareas de la dirección de personas deberíamos enfatizar el papel que los directivos tienen en el refuerzo de la propuesta de valor de la empresa con sus empleados y el apoyo a la puesta en valor de todo aquello que la empresa ofrece a su gente. Todo ello, lógicamente, si cuenta con la confianza de sus equipos. Es prácticamente imposible encontrar casos de buenos si el *management* no es excelente.

La quinta es aprovechar cualquier soporte de comunicación corporativa para trasladar "contenidos relacionados con la experiencia de trabajo" en cualquier pieza de comunicación que el empleador lanza hacia fuera. Es el caso de la página *web* corporativa, la memoria, la información comercial o los mensajes de empleo que se pueden poner en una tienda para la captación de trabajadores.

La sexta palanca es la definición e implantación de un plan específico de presencia en el mercado laboral en el que la materia sea "la experiencia de trabajar en nuestra empresa". Hay que hacer cosas específicas hacia afuera para ser reconocidos como buenos empleadores.

La séptima es la capacidad de prescripción en los centros de formación que consideramos nuestros "caladeros" de empleo, desarrollando un marketing de reclutamiento que genere experiencias memorables, experiencias *wow*. Que los candidatos piensen, si este empleador comunica así, es que es la bomba, "yo quiero trabajar ahí". Este es un factor importante para los nuevos entrantes en el mercado laboral que son objeto de deseo por muchos empleadores por llegar al mercado "vírgenes" de vicios y prácticas laborales y que suelen estar pletóricos de energía y compromiso.

La relación con el sistema educativo se hace en muchas ocasiones a través de los departamentos de salidas profesionales, pero eso tiene un efecto "menor". Creemos que el mayor impacto está relacionado con el contacto directo con el empleador mediante la oportunidad de hacer prácticas en las mismas. Otra vía de generación de un vínculo emocional entre los alumnos y los empleadores es mediante el estudio de la misma a través de casos o mediante el contacto con profesores de la organización. El que profesores expliquen y que los alumnos estudien el caso del empleador, son buenas prácticas para generar en promociones una buena imagen como empleador.

El octavo pilar es la difusión de nuestra marca entre todos aquellos que pueden hacer de prescriptores en el mercado laboral de referencia. Este factor resultó bastante importante en el mercado americano, sin embargo, ha resultado muy difícil la identificación de prescriptores claros en el mercado europeo. Son muy pocas las profesiones en las que determinadas asociaciones o colegios profesionales pueden llegar a configurarse como prescriptores de marca corporativa en general y de *Employer Branding* en particular, aunque hay algunos colectivos que son claves como los referentes para cada profesión.

La novena palanca es la Gestión del Alumni. Todos los empleadores tienen "ex" y la opinión de los ex es muy valiosa como generador de marca como empleador. El ex está desprovisto de intereses, es más imparcial. Los ex son super-embajadores de marca ya que su juicio tiene fundamento y además no tiene razones para decir lo que dice. Cada día hay más empleadores que gestionan a sus exempleados por ello.

Finalmente la décima palanca es lo que podríamos denominar el *Digital Employer Branding*, la palanca digital. Lo que denominábamos el nuevo ágora, un espacio virtual de relaciones. Las redes sociales, foros, blogs, canales de *YouTube* son lugares en los que los futuros empleados interactúan con empleados, exempleados y en donde se fraguan opiniones. Hoy prácticamente ningún joven entra en una organización sin haber hablado con alguien que haya pasado por la misma. Saben todos los detalles, conocen quién va a ser su jefe, como es la empresa, su cultura, sus pros, sus contras, y deciden con el conocimiento que está en la red. Por tanto, manejar adecuadamente las redes sociales y el ciberespacio es clave para ser un buen empleador. De hecho, no es casualidad que las empresas más próximas a lo digital son, al mismo tiempo, las más deseadas por los jóvenes de todo el mundo, con Google a la cabeza.

7. ¿Cuál es el punto de partida?

Creemos que es un error empezar a hacer acciones sin un plan detallado que concrete qué vamos a hacer. Sin embargo, antes en preciso tener claro el mensaje. En este caso el mensaje se sustenta en la propuesta de valor al

> empleado que recoge el conjunto de atributos que sustentarán nuestra marca. La propuesta de valor al empleado tiene que estar compuesta por atributos deseados por el colectivo objetivo pero que, además, sean reales, esto es, estén presentes en la realidad de la empresa y, finalmente, que sean diferenciales en el mercado laboral de referencia.

Y antes de tener claro el mensaje, creemos conveniente tener una foto de la situación mediante un diagnóstico de la imagen de marca como empleador tanto entre nuestros empleados como entre aquellos potenciales candidatos que conforman el público objetivo. Para ello aplicaremos las técnicas cuantitativas y cualitativas que ya utilizamos entre los profesionales del marketing.

8. ¿Qué beneficios aporta?

Desde un punto de vista externo disponer de una buena imagen de marca como empleador nos ayudará a atraer mejor. Si identificamos los colectivos claves, nos ayudará a discriminar nuestros esfuerzos y focalizará nuestras acciones en aquellos que, a priori, más nos interese. Disponer de una buena imagen de marca como empleador nos permitirá atraer con menor coste. Nuestra propuesta de valor no necesariamente recaerá en factores económicos y podremos poner encima de la mesa el valor de la empresa como lugar de empleo.

También nos permitirá la obtención de reconocimientos públicos como empresa atractiva para trabajar, lo que redundará incluso en los clientes y en la reputación general del empleador. En una economía de servicios para el cliente es importante saber que en la empresa que hemos contratado se trabaja bien. Eso implicará que en ella se aloja talento del cual el principal beneficiario es el propio cliente. Por tanto, disponer de reconocimientos externos como lugar para trabajar tendrá un retorno en negocio.

Desde un punto de vista interno los empleados se sentirán más orgullosos de trabajar en la empresa y seguramente su nivel de compromiso tanto con sus actuaciones, como "de permanencia", será mayor. En definitiva, el principal beneficio es disponer de talento comprometido que nos ayudará al negocio y al mejor posicionamiento de la marca corporativa. Nuevamente recordemos el círculo virtuoso de identificación del empleado y el reconocimiento externo. Una cosa nos lleva a la otra y viceversa.

9. ¿Quién tiene la responsabilidad dentro de la empresa?

Como ya hemos comentado, *Employer Branding* está en la frontera entre el Marketing / Comunicación y la Gestión de Personas. Es la aplicación de los principios del *marketing* hacia los empleados para conseguir un efecto imán hacia nuestra organización, especialmente de aquellos que nos aportan más valor por su talento. En algunas organizaciones se ha creado un área dentro de Recursos Humanos de *Employer Branding*. En otras es una responsabilidad de quién maneje la marca corporativa. En ambos casos se necesita el apoyo de la otra área. Conocemos experiencias de todo tipo, pero siempre es necesaria la colaboración de la otra parte.

La Alta Dirección tiene que estar convencida de la aportación de valor que tiene el disponer de una buena imagen de marca en el mercado y tiene que poner a su disposición algún tiempo de su agenda para ello. El efecto que puede tener su presencia en los foros profesionales o en las universidades o escuelas de negocio puede ser muy importante. Recordemos el marketing viral que supuso la presencia del CEO de Apple en la Universidad de Stanford hace poco tiempo.

10. ¿Qué aporta al área de Recursos Humanos?

El área de Recursos Humanos ha estado mucho tiempo endogámica y siendo excesivamente controladora. A veces ha gestionado en exceso los aspectos negativos. Y en muchas ocasiones al margen del negocio, de las ventas, de los mercados. No siempre el profesional de RR.HH. participa de la estrategia de negocio o sigue con pasión las ventas o las campañas. Todo ello ha contribuido a que no venden, ni han aprendido técnicas de *marketing*. Incluso podríamos decir que no tienen una actitud o predisposición hacia el *marketing* o la venta.

Employer Branding pone el foco en la venta. La venta interna hacia el empleado de la propuesta de valor que ofrece la empresa y la venta externa hacia el mercado laboral de referencia. Esto le aporta además de nuevas funciones y tareas un mayor acercamiento a otras áreas de la empresa. A sentirse más próximo hacia sus pares en la dirección y a disfrutar con pasión del mercado.

11. ¿Qué aporta al área de Marketing / Comunicación?

Todas las acciones que se realizan desde las áreas del Marketing o Comunicación suelen ser externas. A ellas se dedican importantes cantidades de presupuesto. A veces las campañas se solapan y la vida es agitada, por no decir agotadora. Datos, estudios cualitativos, presentación de ideas creativas, lanzamiento de productos, son tareas apasionantes pero que, al final las disfrutan otros.

El *Employer Branding* es aplicar todo ello hacia tu propia empresa. No sólo es desarrollar la marca corporativa, sino su vertiente relacionada con los empleados, es decir con tu propio proyecto empresarial. El profesional del marketing o comunicación que ayuda o se responsabiliza del *Employer Branding* es agente y objeto de sus iniciativas. No produce para que otros compren, sino para que tus propios compañeros se sientan más comprometidos y para que el mercado en general te identifique como una empresa en la que merece la pena trabajar.

12. ¿Quién sabe de esto? ¿Quién puede ayudar?

Es un concepto nuevo y hay poco *know-how* acumulado sobre el tema. Hasta hace poco no había libros sobre la materia, ni demasiados artículos. El conocimiento ha sido acumulado en algunas consultoras de nicho, como es el caso de PeopleMatters, o en determinadas unidades de comunicación interna de agencias de comunicación. También a veces se vende "*employer branding*" como las técnicas de publicidad para el reclutamiento y lo que hay debajo es solamente anuncios para el empleo.

En los Estados Unidos se está sofisticando cada vez más las técnicas de influencia y generación de la marca como empleador. Entre las últimas novedades destaca el EBP (*Employer Brand Placement*) que es una adaptación de las técnicas de *Product Placement* con el objetivo de conseguir transmitir una imagen de marca como empleador. Entre las primeras aplicaciones de esta técnica están casos como Federal Express en la película *El Náufrago* o Starbucks en la película: *El día que Starbucks cambió mi vida*. En España la primera experiencia de EBP la puso en marcha la empresa Marco Aldany mediante la integración dentro de la serie "*El síndrome de Ulises*", de Antena3, de un conjunto de tramas que relataban la experiencia de trabajar en la compañía y cuyo objetivo era atraer a cientos de profesionales para acompañar su plan de expansión.

13. ¿Será una moda pasajera?

Las necesidades de personas con talento no es una moda, es un cambio estructural de nuestra sociedad. En este sentido, en las próximas décadas será difícil acceder a los mejores y el acceso a los mejores dependerá mucho de nuestra marca y el reconocimiento que las comunidades de negocio y la comunidad académica le otorguen a nuestra empresa. Por ello, creemos que la visión, las técnicas del *Employer Branding* y la actitud de venta interna y externa de nuestra propuesta de valor será una necesidad en la que los grandes empleadores tendrán que esmerarse para lograr acceder y comprometer el talento.

14. ¿Cuáles son los principales errores en Employer Branding?

Desde que nació PeopleMatters hace ya más de once años, hemos acumulado ya muchas experiencias asesorando a nuestros clientes en su estrategia de *Employer Branding*. Clientes de muy diversos sectores que tenían en común una cosa: querer gestionar su marca como empleador de una manera proactiva y no esperar a que aquella se defina de una manera espontánea. Tras muchos años de trabajo en clientes, y tras muchas conversaciones con otros expertos internacionales de la materia con los que, en muchas ocasiones nos unen intereses profesionales, así como un fuerte conocimiento de la literatura científica en materia de *Employer Branding*, es hora de listar los errores cometidos por los empleadores:

- Arrancar la estrategia de *Employer Branding* sin el adecuado patrocinio de la Dirección.
- Empezar a trabajar "el parecer" (de puertas afuera), sin trabajar "el ser" un buen empleador (de puertas hacia adentro.
- No saber por qué queremos ser un buen empleador. No tener claro el objetivo último, más allá de las modas, para ser percibidos como un buen empleador. Esto es un problema porque en función de la razón última, los objetivos últimos que pretendemos lograr, orientaremos nuestras acciones en una dirección u otra.
- Insuficiente conocimiento del punto de partida, suponiendo que los esfuerzos son iguales para todas las compañías en todo tipo de contexto.
- Tomarse a la ligera el proceso de formulación de la propuesta de valor al empleado.
- No contar con un sólido plan de acción que defina claramente qué vamos a hacer.
- No definir el mapa de responsabilidades de la implantación y no definir adecuadamente los presupuestos de dichas acciones, así como no dedicar el tiempo suficiente a coordinar esfuerzos de integración de las diversas áreas de la empresa que tienen algo que decir (marketing, comunicación, marca, RSE, otras áreas de RR.HH.).
- No cuidar la coherencia de la implantación entre distintos países o unidades de negocio, perdiendo fuerza por el camino.
- Ignorar las redes sociales en un mundo que evoluciona hacia lo digital.
- No definir metas concretas con indicadores de evolución y mejora. ■