



## ***Employer branding*** **e investigación de** **mercados**

Integrar datos procedentes de fuentes diversas y analizar sus valores e interrelaciones a través de las tecnologías disponibles ofrece nuevas posibilidades a todos los niveles. Esto también es aplicable al ámbito de la gestión de personas y, concretamente, de la marca como empleador o *employer branding*. Diseñar la Propuesta de valor al empleado (EVP) a partir de información de mercado, integrando la percepción del colectivo objetivo así como la perspectiva de otros actores, lo convertirá en un proceso mucho más objetivo, riguroso y completo.

Miriam Aguado Hernández, senior manager de PeopleMatters



**D**esde que, allá por el año 2001, comenzamos a trabajar en el ámbito de la marca como empleador en España, tuvimos muy claro que la diferencia entre un trabajo bien hecho y uno mediocre radicaba en dos puntos clave: el diseño desde la investigación y los datos, por una parte, y la personalización a través de la creatividad y la diferenciación.

Comencemos por lo básico: ¿qué entendemos por “marca como empleador”? Existen múltiples definiciones en el mercado y en nuestro caso concreto lo definimos como “el conjunto de estrategias, políticas, iniciativas y herramientas que se utilizan para posicionar y gestionar la marca de una compañía como lugar para trabajar, a través de la atracción y fidelización de las personas actuales y potenciales”.

Analizando la definición anterior con detenimiento y perspectiva, observaremos que la gestión de la marca como empleador (*employer branding*, según su denominación en inglés) consiste, ni más ni menos, que en aplicar técnicas de marketing al entorno de la atracción y la relación con el talento desde la organización. La *unique selling proposition* (USP) del marketing de productos y servicios se transforma en la *employer value proposition* (EVP) en el ámbito de las personas. En el primer caso, la responsabilidad directa recae sobre el área de marketing, pero requiere de un alto nivel de coordinación e implicación por parte de otras áreas (comercial, comunicación externa, etc.); en el caso del *employer branding* es Recursos humanos quien normalmente lleva las riendas de la estrategia de marca como empleador como elemento clave para asegurar que la organización cuenta

con el talento que requiere el negocio, tanto en cantidad como en calidad, e igualmente requiere de la involucración de áreas como comunicación interna y externa, marketing y, claro está, la Alta Dirección.

El Gráfico 1 presenta las distintas palancas de gestión de la marca como empleador de la empresa PeopleMatters, diferenciando aquellas que tienen impacto directo sobre la organización y sus empleados (cultura, procesos, liderazgo, comunicación) de aquellas que impactan más bien a nivel externo (comunicación institucional, comunicación como empleador, marketing de reclutamiento, relación con prescriptores y con alumni o antiguos empleados), además de las redes sociales como palanca bidireccional entre ambos ámbitos.

**Gráfico 1**



Toda la estrategia de *employer branding* gira alrededor de la EVP, que en adelante denominaremos "propuesta de valor al empleado", por lo que su definición representa un punto clave en el proceso. La experiencia nos ha enseñado que una buena EVP ha de cumplir cinco requisitos clave:

**1. Vinculación con el negocio:** los atributos que integran la propuesta de valor al empleado han de ir en consonancia con las prioridades del negocio. Prometer unas

condiciones de trabajo que se alejan de lo que permiten las características del sector o la realidad de la compañía, bien será imposible de cumplir, o bien iría contra la sostenibilidad de la compañía. Ello exige ser conscientes de los puntos clave en la cadena de valor del negocio y qué requieren por parte de las personas y su trabajo.

**2. Relevancia:** al elegir los atributos que pondrán la propuesta de valor es fundamental tener muy presentes las prioridades del talento al que nos dirigimos, sea este externo si hablamos de mercado laboral y posibles candidatos a captar, o interno si hablamos de estrategias de branding dirigidas a incrementar el sentimiento de pertenencia y la implicación de actuales empleados.

**3. Realidad:** con frecuencia hablamos de la EVP como "la promesa" que la compañía hace a empleados actuales o futuros sobre "qué significa trabajar aquí", las razones por las que una persona debe elegir esta compañía y no otra para realizar su trabajo y concentrar sus esfuerzos y energías del día a día. Como toda promesa, debe ser cumplida si queremos tener un efecto positivo a largo plazo y, sobre todo, mantener la credibilidad de la organización. Este punto requiere un profundo conocimiento de la realidad de la compañía, de lo que hace bien y lo que hace mal, según los propios empleados a todos los niveles. Una EVP basada en atributos deseables pero que la organización no aporta en la actualidad ni podrá aportar en el corto plazo solo puede llevar a la decepción, tanto de los empleados actuales, que la recibirán con escepticismo e incredulidad, como de nuevos empleados que se sentirán engañados al poco tiempo de su incorporación a la compañía, una vez constaten la diferencia entre la promesa y la realidad.

**4. Diferenciación:** al igual que en el marketing de productos y servicios, en los que unos

## El proceso de definición de la propuesta de valor al empleado en una compañía es algo laborioso y en ello juega un papel fundamental la información sobre la compañía, del mercado laboral, candidatos, competencia o best practices

y otros comparten la mayor parte de las características técnicas y aplicaciones, es importante conocer qué atributos es imprescindible destacar simplemente para ser considerados por el colectivo target y cuáles hacen diferente y especial a mi organización, como lugar para trabajar, qué nos hace únicos en el mercado, en el sector. Para ello, es clave un conocimiento profundo de la cultura de la compañía, de los aspectos más valorados por parte de los empleados y del mercado laboral, pero también se requiere un conocimiento de los atributos que mercado, candidatos y empleados asocian con otras compañías con las que la empresa compite en el mercado del talento.

**5. Foco:** de todo lo anterior se podrían identificar numerosos atributos asociados a la compañía como lugar para trabajar, resultando tentador el incluir todos ellos en nuestro discurso de cara a la atracción y fidelización del talento. Sin embargo, para tener el impacto deseado, es importante que la EVP esté compuesta por un número reducido de atributos, fáciles de recordar y asociar con la compañía. Serán estos pocos

atributos los que se conviertan en mensajes que, como lluvia fina y a través de los distintos canales e iniciativas, se repetirán interna y externamente para reforzar la percepción de marca como empleador.

De lo anterior podemos concluir que el proceso de definición de la EVP en una compañía es algo laborioso y en él la información juega un papel muy importante: información sobre la compañía, la perspectiva de los empleados, del mercado laboral, candidatos, competencia, best practices, etc. Es por esto que un proceso de calidad ha de comenzar por identificar y recopilar la información y fuentes más adecuadas en cada caso. A continuación se resumen las posibilidades, atendiendo a diversas perspectivas y detallando ejemplos específicos a considerar en una investigación orientada a la definición de la EVP y la estrategia de *employer branding*.

### a) Fuentes primarias y secundarias

Las fuentes primarias son aquellas que obtienen el dato "de primera mano", obteniendo la información directamente a través

Una EVP basada en atributos deseables pero que la organización no aporta en la actualidad ni podrá en el corto plazo solo puede llevar a la decepción.





de técnicas como la entrevista, el cuestionario, la dinámica de grupos, la observación, etc.

En el caso del trabajo relativo a una EVP y una estrategia de *employer branding*, fuentes primarias serían, por ejemplo, la aplicación de un cuestionario a nuestros actuales empleados, preguntándoles por sus percepciones sobre la compañía como lugar para trabajar, lo mejor y lo peor de la experiencia de trabajo, lo que ellos considerarían diferencial y único en el mercado, etc. A partir de dicho cuestionario, es frecuente realizar dinámicas de grupo a través de las cuales se concretan y clarifican los resultados obtenidos, asegurando una buena comprensión de las razones subyacentes a los resultados.

Fuentes secundarias serían todas aquellas que parten de información ya existente, a partir de la cual se elaboran nuevos datos e hipótesis de trabajo, siempre basados en información elaborada a partir de fuentes

previas. Serían fuentes secundarias todos aquellos estudios de mercado realizados por otros a través de la consulta directa al colectivo de interés: estudiantes, centros educativos, periodistas, expertos, consultoras de selección, serían ejemplos habituales en el ámbito de la marca como empleador.

### **b) Fuentes internas y externas**

En la sociedad de la información podemos estar seguros de contar con innumerables fuentes de información, tanto dentro como fuera de la empresa. Es posible asumir que la mayor parte de los datos existen, al menos los más habituales, y la clave está en saber dónde buscarlos y cómo trabajar con ellos.

Fuentes internas serían todas aquellas propias de la compañía que generan el dato a través de sus procesos en las distintas áreas de la organización: comercial, marketing,

La posibilidad de realizar un estudio propio presenta claras ventajas, como consultar sobre los temas que más preocupan a la compañía o sobre la percepción que el colectivo target tiene sobre la misma y sobre los competidores.



En estos momentos, existen en el mercado diversas fuentes de información centradas en la información clave para la gestión de la marca como empleador, como monitores, premios y certificaciones

finanzas, sistemas de información, recursos humanos...

El área responsable de *employer branding* suele trabajar con información propia, obtenida a partir de la encuesta de opinión de la compañía, entrevistas de salida, informes de los responsables de reclutamiento y selección, que recogen las percepciones de estudiantes, candidatos y otros participantes en sus procesos.

Fuentes externas son todas aquellas que no proceden de la propia organización y sus procesos, sino que proceden de terceros que elaboran y ponen a disposición el dato en cada caso. Ejemplos de fuentes externas muy relevantes para la estrategia de *employer branding* serían los monitores, rankings, estudios especializados, encuestas a población en general, medios de comunicación, asociaciones sectoriales, etc.

### c) Fuentes cuantitativas y cualitativas

Finalmente, es posible diferenciar entre fuentes de información cuantitativas, aquellas que se centran en el análisis de datos a nivel estadístico, basado en cifras y respondiendo a preguntas como "cuántos piensan que".

De modo complementario, las fuentes cualitativas tienden a ofrecer las razones y las explicaciones "detrás del dato", ahondando en los motivos por los que los resultados concretos son lo que son, y explicando por qué son como son.

En el ámbito de la marca como empleador, ejemplos de fuentes cuantitativas serían las encuestas a colectivos de interés, internos y externos, los análisis demográficos de las plantillas, los rankings y estudios de preferencias del colectivo target, según fuentes externas.

Como fuentes cualitativas destacarían los informes sociológicos externos, como los muy

frecuentes últimamente sobre la "generación millennial", los resultados de desayunos informales con la alta dirección de una compañía, y las conclusiones obtenidas de una serie de focus groups realizados con antiguos empleados, por ejemplo.

Todas estas fuentes, bien seleccionadas e integradas en el proceso de análisis, con un objetivo concreto, pueden ayudar a identificar esos rasgos vinculados al negocio, valorados, reales y diferenciales que podrán formar parte de la propuesta de valor al empleado de la organización. Sólo tenemos que saber cuáles son las fuentes más adecuadas, cómo conseguirlas y, finalmente, cómo interpretar la información que nos ofrecen.

Adoptando la visión completa del proceso de diseño e implantación de la estrategia de marca como empleador, ilustrado con el Gráfico 2, observaremos que todo el bloque inicial, de conocimiento y análisis de la situación y percepciones actuales, se basa en la obtención y manejo de información adecuada, a partir de las fuentes anteriormente mencionadas. Será el momento de definir la propuesta de valor al empleado y las acciones a llevar a cabo para gestionar la imagen de la organización como lugar para trabajar.

Gráfico 2



Así, en el año en que parecemos haber tomado conciencia colectiva de la importancia

de la información y los datos, el año del *Big data*, resulta más fácil hablar de la integración de datos en los procesos de trabajo, también cuando hablamos de personas.

Existe gran diversidad de información a disposición de cada empresa, como hemos visto, más o menos estándar en función de lo que consideremos (estudios de opinión, datos salariales, dinámicas de grupo, entrevistas de salida, etc.). Sin embargo, no es tanta ni tan diversa la oferta de información externa sobre las compañías como lugar para trabajar.

Por ello, y desde la convicción de que obtendremos mejores resultados a partir de información relevante, completa y objetiva, dedicamos el siguiente bloque a reflexionar sobre algunas de las fuentes más recomendables para este fin.

La primera posibilidad consistiría en realizar un estudio propio, diseñado y auspiciado por la organización, a su colectivo de interés. Ello presenta claras ventajas, como son la posibilidad de consultar sobre los temas que más preocupan a la Compañía, sobre la percepción que el colectivo exactamente target tiene sobre la misma y sobre los competidores principales, y la posibilidad de



## Es posible asumir que la mayor parte de los datos existen, al menos los más habituales, y la clave está en saber dónde buscarlos y cómo trabajar con ellos

realizar la consulta en el momento en que se necesita. Como desventaja, encontraríamos el coste de realizar un estudio ad hoc, en términos de tiempo, recursos y económicos.

### INFORMACIÓN COMO LUGAR PARA TRABAJAR

Es por ello que las fuentes secundarias externas representan una muy buena alternativa. En estos momentos, existen en el mercado internacional, pero también en España, diversas fuentes de información objetivas y centradas en la información clave para la gestión de la marca como empleador: son los monitores, premios y certificaciones. Todos ellos

comparten una serie de ventajas para las empresas, como son:

- **Especialización:** realizados por compañías que se dedican exclusivamente a este campo, y que han incorporado a su metodología de trabajo la experiencia de muchos años de actividad, logrando ofrecer la información que las empresas necesitan.
- **Objetividad:** los principales jugadores en este campo son habitualmente los que cuentan con metodologías más sólidas y contrastadas, en las que la obtención rigurosa del dato y su análisis posterior se realizan desde la objetividad de la tercera parte. En este sentido, es muy importante conocer cuáles de las fuentes disponibles podrían tener intereses contradictorios en el proceso de análisis y comercialización de la información. Las más recomendables son las que no son juez y parte del proceso.
- **Magnitud:** nuevamente, las referencias son aquellas que han conseguido, con los años y los buenos resultados, una masa crítica suficientemente grande como para poder ofrecer una gran cantidad de datos a las empresas que incorporan sus estudios en sus estrategias. La participación de múltiples stakeholders, según los estudios, así como de un gran número de empresas y medios en su difusión, contribuye a una mayor calidad y utilidad de la información.
- **Exportación:** las nuevas tecnologías y el crecimiento orgánico e inorgánico de las principales firmas en este ámbito han permitido que éstas se extiendan a nivel internacional, lo que permite el acceso a información comparativa de varios mercados para una compañía, bien porque ésta esté presente en ellos, bien porque en su plan de expansión se prevea la entrada en estos mercados.
- **Personalización:** a mayor volumen y variedad de datos, mayor es la posibilidad de





personalización de la información a recibir por parte de la compañía. A los informes estándar es posible añadir información sobre segmentos concretos de estudiantes, candidatos, centros de estudios de interés, perspectiva de expertos, directivos, etc.

- **Disponibilidad:** las empresas especializadas en este tipo de investigación suele funcionar con ciclos anuales, en los que se realiza periódicamente la recogida de datos a partir de sus fuentes primarias, para su procesamiento en determinadas épocas del año y su posterior comercialización. En paralelo a dicho ciclo, las empresas pueden acceder a la información más reciente en cada momento, bien de contenido estándar, bien de contenido ad hoc, a partir de los últimos datos disponibles.

## FUENTES EXTERNAS

Estas son algunas de las fuentes externas más relevantes en *employer branding*:

- a. **Monitores y rankings:** recogen información de determinados colectivos para ofrecer una visión global de su posicionamiento en términos de personas y empleo, según su especialización. Trabajan con ciclos anuales a nivel nacional e internacional. Los más reconocidos son:

- *Universum:* monitor mono-stakeholder especializado en las prioridades y percepciones de los estudiantes universitarios sobre las compañías como lugar para trabajar. Ofrecen información sobre el grado de familiaridad, consideración, deseo de las distintas compañías, teniendo en cuenta la visión de una muestra muy relevante de universitarios, tanto en España como en otros países.
- *Merco Personas:* monitor multi-stakeholder especializado en la percepción

de diversos jugadores de relevancia para las empresas, y que influyen en la percepción sobre las compañías como empleadores. Ofrecen información muy completa desde el punto de vista de los propios empleados, candidatos, directivos, expertos en recursos humanos, etc., con gran cobertura de la comunidad de negocios en España y alcance internacional.

- *Great Place to Work:* centrado en las fuentes internas, analiza la cultura de trabajo en grandes compañías, desde el punto de vista de sus empleados y a través de diversas técnicas cuantitativas y cualitativas, cuyos resultados ponen a disposición de las compañías como punto de partida para la mejora. En la actualidad cuenta con presencia en España y a nivel internacional.

- b. **Premios:** esta categoría agrupa a las organizaciones que otorgan un reconocimiento a la labor de las compañías en relación a sus personas y su marca como empleador. Se trata más de una herramienta a posteriori, que refleja los frutos de la gestión y que, al mismo tiempo, tiene un efecto añadido sobre la imagen de la compañía como lugar para trabajar, tanto interna como externamente, dada la repercusión en medios internos y externos que suelen llevar asociada. Algunos premios destacados a considerar en el mercado español son:

- *Innovación en RRHH, Expansión&Empleo.* De carácter anual, consiste en una valoración de iniciativas presentadas por las propias compañías, quienes las describen en términos de innovación y aportación a la mejora de los procesos y resultados de gestión de personas y negocio en su organización. Un jurado realiza la valoración y falla los premios. Obtiene la cobertura del medio patrocinador, Expansión y Empleo.

## No es tanta ni tan diversa la oferta de información externa sobre las compañías como lugar para trabajar

- *Empresa Flexible*. También de carácter anual, nace con el objetivo de “detectar y difundir las mejores prácticas de flexibilidad en la empresa”. En ella participan empresas, medios, escuelas de negocios y gobiernos autonómicos y regionales. Los premios a nivel nacional están auspiciados por el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad y tienen lugar a finales de año.
  - *Premios Capital Humano*. Entregado anualmente por Wolters Kluwer, reconoce la calidad de los programas presentados por las empresas, según la valoración de un jurado compuesto por representantes de las 10 principales escuelas de negocio españolas.
  - *Otros premios a considerar*. Reconocimientos específicos por sector (ej. Premios Cegos, Premios Hudson, Premios Talent Mobility, Premios Alares, Observatorio de Comunicación interna, específicos por sector, como el Monitor de Reputación Sanitaria, etc.).
- c. Certificaciones:** el tercer bloque se refiere a organizaciones que llevan a cabo un proceso de análisis y valoración de políticas, procedimientos, resultados y percepciones en relación a la gestión de personas en las Compañías, desde la óptica de la mejora continua y el compromiso de la empresa a través de un plan de acción. El certificado reconoce dicho compromiso y requiere de una auditoría externa para su otorgamiento inicial y su renovación periódica. Su visión es más a largo plazo que los premios. Entre las certificaciones más destacadas destacan:
- *Top Employers*. Otorga su certificación a las empresas que muestran la excelencia en las condiciones que ofrecen a sus empleados. Se basa en un análisis inicial de mejores prácticas, auditado externamente y certificado según el es-

tándar internacional. Su impacto externo es significativo, lo que contribuye a reforzar la marca como empleador de las empresas certificadas.

- *Certificación como Empresa Familiarmente Responsable (EFR)*. Otorgada por la Fundación más familia, el modelo efr nace con el objetivo de profesionalizar los modelos de gestión de personas que potencian la conciliación y el equilibrio entre la vida profesional y personal, con un enfoque de responsabilidad social y compromiso mutuo. Está avalado por el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad y aporta una doble vertiente de reconocimiento del trabajo bien hecho y el compromiso con la mejora continua en las políticas de gestión de personas.

### CONCLUSIONES

La oferta de información potencialmente aplicable a los procesos de análisis, diseño y gestión continuada de la marca como empleador de las compañías (*employer branding*) es muy abundante, tanto nacional como internacional. La clave está en conocer dicha oferta y las características y particularidades de las distintas fuentes, así como su funcionamiento, requisitos, calendario y, sobre todo, su impacto sobre los objetivos concretos a conseguir con la investigación. Determinadas fuentes son más útiles para la definición de la propuesta de valor al empleado (ej. monitores), mientras que otras tienen mayor incidencia en la visibilidad y la mejora de la percepción sobre la marca (ej. premios). En todo caso, partir de una primera experiencia incorporando las fuentes habituales con el asesoramiento de profesionales especializados o de otras compañías del sector nos hará más fácil el comienzo del viaje hasta llegar a incorporar este proceso en la gestión cotidiana de la marca como empleador. ●