

*Un estudio realizado por*  
peoplematters



“ *Employer branding en España 2011:*  
Estado de situación



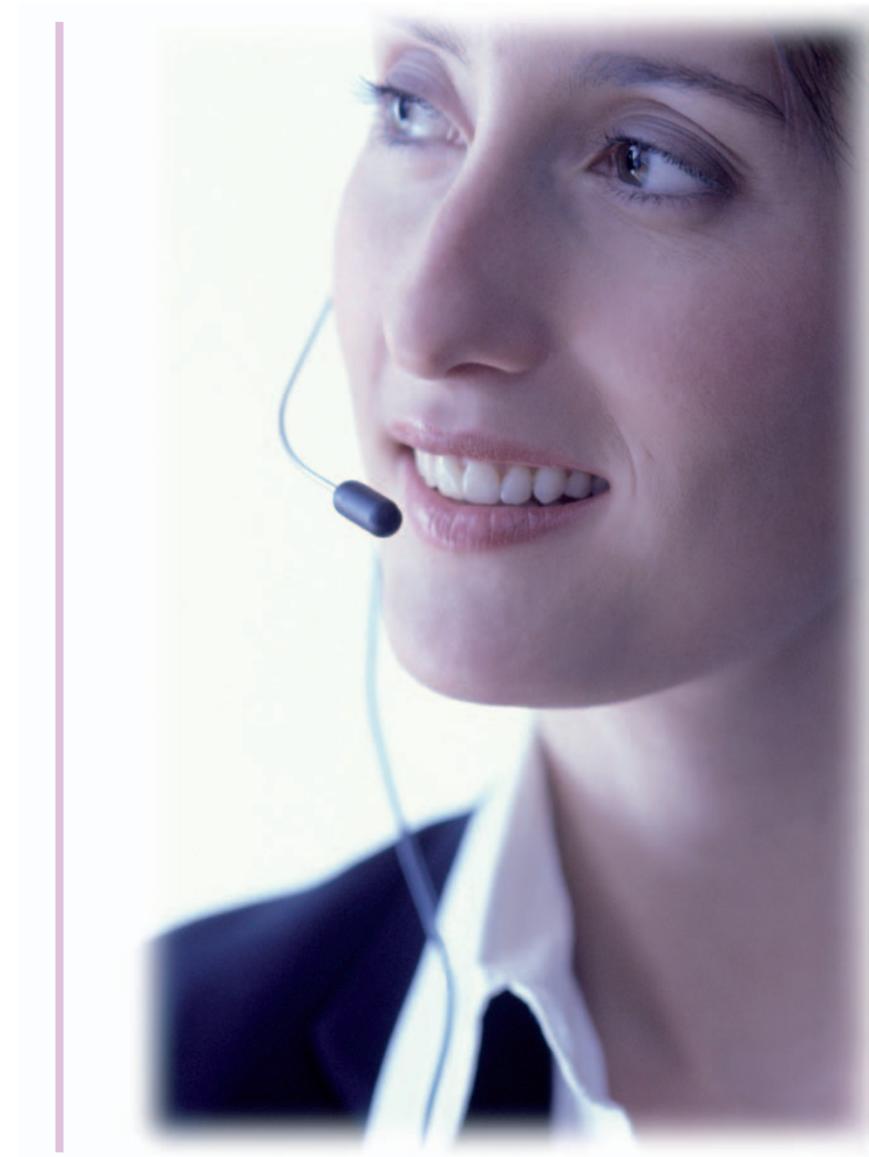
**1. Introducción y ficha técnica** *pág. 4*

**2. Descripción de la muestra** *pág. 6*

**3. Resumen ejecutivo** *pág. 7*

**4. Resultados**

- Concepto *pág. 8*
- Estrategia *pág. 10*
- Iniciativas y políticas *pág. 13*
- Propuesta de Valor al Empleado *pág. 14*
- Inversión y retorno *pág. 17*



# 1. Introducción y ficha técnica

## Objetivo

El estudio “*Employer branding* en España 2011: Estado de situación” nace con el objetivo de conocer la visión de las principales empresas en España en relación al *Employer branding*, como aspecto clave para la atracción y retención de profesionales en el entorno actual. Los resultados del estudio contribuyen a poner en contexto las prácticas actualmente desarrolladas por las compañías en España y ofrecen un punto de partida para nuevas estrategias.

## Características técnicas del estudio

- Universo: Responsables de Recursos Humanos de las principales empresas del país.
- Ámbito: Nacional.
- Fechas: Trabajo de campo desarrollado entre abril y mayo de 2011.
- Tamaño de la muestra: 120 empresas.
- Técnica de investigación: cuestionario anónimo online de 16 preguntas (15 cerradas de respuesta múltiple y 1 abierta) remitido a los participantes a través de e-mail.



## Por qué este estudio

En un entorno global y cada vez más competitivo, cobra aún mayor relevancia la capacidad de contar con los mejores profesionales, atrayendo el talento que necesita el negocio en cada momento y generando compromiso entre los empleados.

Acertar en los atributos empresariales específicos y diferenciales que identifiquen a la compañía en el mercado de trabajo está en la base de una Propuesta de Valor al Empleado<sup>1</sup> atractiva – la “promesa” – que proyecta una imagen como empleador fuerte y de alto retorno, tanto para la empresa como para sus profesionales.

El concepto y las prácticas de *Employer branding* se encuentran muy consolidados en el entorno anglosajón, al tiempo que en fases muy incipientes en países emergentes como Rusia, este de Europa, India y China. En el caso de España, la última década ha supuesto una evolución muy significativa en este ámbito, al ofrecerse las condiciones económicas y sociales que generan la necesidad de gestionar la marca de la compañía como lugar para trabajar.

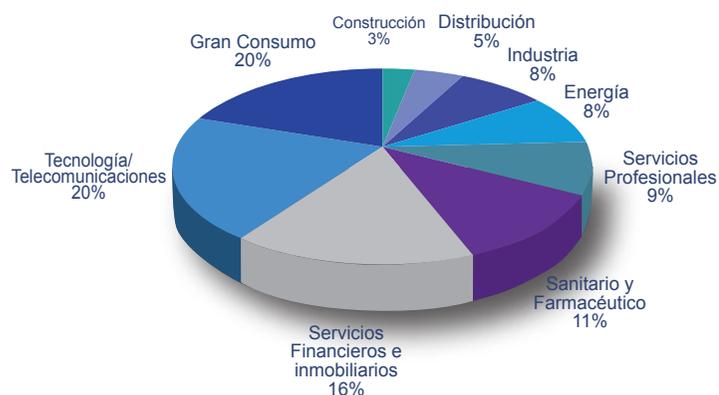
El entorno económico actual ha supuesto un cambio en las prioridades de las organizaciones y surge el debate sobre la necesidad de continuar invirtiendo en atraer y retener el talento que requiere cada negocio. En este contexto, **PeopleMatters** ha querido conocer el planteamiento actual de las grandes compañías en España con respecto a la gestión de la marca como empleador y obtener una visión global del *status quo*.



<sup>1</sup> EVP o Employee Value Proposition.

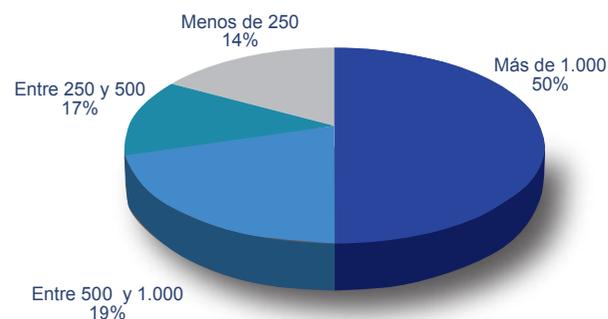
## 2. Descripción de la muestra.

Sectores de actividad



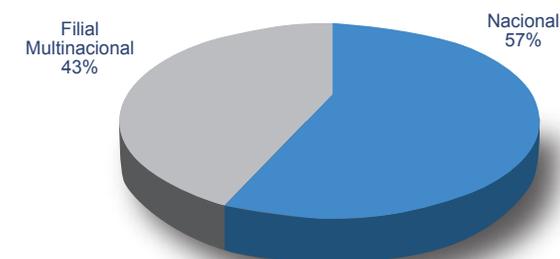
En el estudio han participado 120 empresas de diversos sectores, los más representados han sido Gran Consumo (20%), Tecnología/Telecomunicaciones (20%), Servicios Financieros e inmobiliarios (16%) y Sanitario/Farmacéutico (11%). También hubo una representación significativa aunque algo menor (oscilando entre el 3% y 9%) de los sectores: Construcción, Distribución, Industria, Energía y Servicios Profesionales.

Número de empleados en España



Desde la perspectiva del tamaño de las empresas, expresado en términos de número de empleados en España, el estudio recoge principalmente las opiniones de empresas con más de 1.000 empleados (50%), empresas entre 250 y 1.000 empleados (36%), y medianas empresas con menos de 250 empleados (14%).

Origen



Por último, desde el punto de vista del origen de las empresas participantes, han respondido la encuesta tanto empresas nacionales (57%) como filiales de multinacionales extranjeras (43%).

### 3. Resumen ejecutivo

- El concepto de *Employer branding* se encuentra muy extendido en el panorama empresarial español, aunque qué se entiende por *Employer branding* puede llegar a variar entre unas compañías y otras. Ocho de cada diez consultados afirma que su organización cuenta con una estrategia de *Employer branding*, aunque más del 75% de ellos confiesa que necesita un mayor desarrollo.
- En cuanto a los objetivos de dicha estrategia, priman los externos (reclutamiento, 29%; reputación corporativa, 15% y posicionamiento de marca, 13%) frente a los internos (motivación, 29%; retención, 14%), aunque estas prioridades varían en función del sector de la actividad.
- Dentro de la organización, la responsabilidad sobre la gestión de *Employer branding* recae, en un 74% de los casos, sobre la Dirección de Recursos Humanos siendo, en otro 9%, una tarea compartida entre varias funciones.
- Las iniciativas más impulsadas desde este ámbito son las encuestas a empleados (64%), las relaciones con las universidades (52%) y el plan de carrera (47%).
- Los ejes principales de la Propuesta de Valor al Empleado de las empresas participantes son la carrera profesional (67%), el desarrollo y las oportunidades de aprender (58%) y el liderazgo de marca (51%).
- En cuanto a la inversión realizada en *Employer branding*, siete de cada diez consultados reconoce que la crisis financiera ha tenido impacto en las iniciativas relacionadas con este área; un 5% admite que el presupuesto destinado a ella descendió de 2009 a 2010 y otro 9% que lo ha hecho en el último año.



## 4. Resultados

### Concepto

El concepto *Employer branding* ya no es un concepto desconocido en nuestro país, sino que empieza a estar muy presente en el vocabulario de la gestión de personas y entre las prácticas clave de las compañías.

Pero ¿qué es *Employer branding*? Podemos definirlo como el conjunto de estrategias, políticas, iniciativas y herramientas que se utilizan para posicionar y gestionar la marca de una compañía como elemento de atracción y retención de personas (potenciales y actuales empleados).

Y las empresas españolas... ¿Cómo definen el término *Employer branding*? ¿Existe consenso en su definición?

#### ¿Qué afirmación describe mejor el concepto de *Employer branding*?



El 55% de las empresas encuestadas identifican *Employer branding* con la idea: “generar una identidad de nuestra organización como un lugar excelente para trabajar” y el 37% como “Gestión de la marca para atraer y retener talento”. La primera definición enfatiza la idea de transmitir una manera de ser y actuar respecto a los profesionales del mercado en general, mientras que la segunda hace referencia a un instrumento relacionado con la atracción y retención. Una es más estratégica, de largo plazo y la otra más operativa, con impacto a corto -medio plazo.

El 8% restante lo entienden bien como “Una estrategia importante para captar talento en torno a nuestro negocio” o “El nuevo marketing para Recursos Humanos”.



## Estrategia

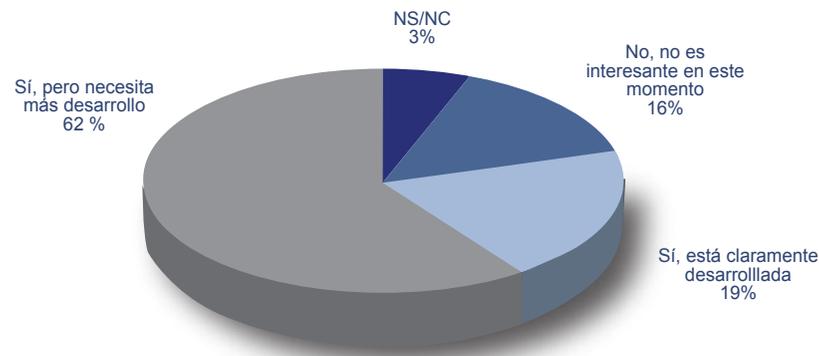
Una vez aclarado qué es lo que entendemos por *Employer branding* pasamos a analizar si las empresas participantes tienen una estrategia de *Employer branding* planificada a largo plazo o si están realizando acciones de manera más bien reactiva, vinculada a necesidades específicas.

Un 19% de las empresas encuestadas han respondido que cuentan con una estrategia de *Employer branding* claramente definida. Sin embargo la mayoría consideran que, aunque tienen una estrategia, ésta necesita un mayor desarrollo. Detrás de esta afirmación podríamos entender que son empresas sensibles a la imagen de marca como empleador, que realizan iniciativas concretas, pero en las que realmente no es algo crítico en este momento.

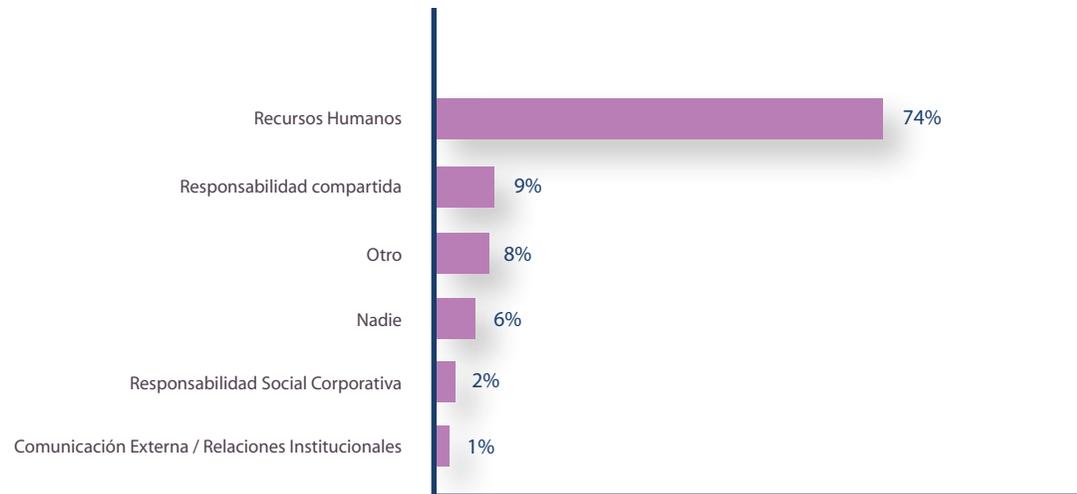
Por último, llama la atención que un 16% de las empresas no consideran relevante gestionar la marca como empleador en la actualidad.

Una vez que conocemos el grado de implantación y desarrollo de la estrategia de *Employer branding* en España nos hacemos la siguiente pregunta: ¿Quién está siendo el responsable de dicha estrategia? Diversos artículos y expertos de *Employer branding* defienden la necesidad de crear equipos multidisciplinares en los que tanto Recursos Humanos como Marketing y Comunicación participen en la definición e implantación de la misma. La marca como empleador no ha de ser sólo una práctica más dentro de RRHH, sino una estrategia fundamental para la compañía en la que la implicación de dichas áreas es elemento clave para el éxito.

¿Cuenta su organización con una estrategia de *Employer branding*?



### ¿En qué área recae la responsabilidad sobre *Employer branding*?



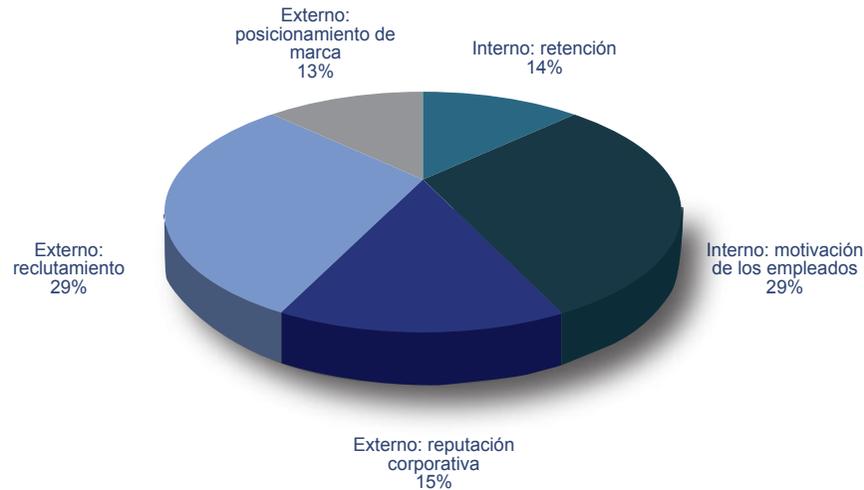
En España, y según el 74% de las empresas encuestadas, la responsabilidad del desarrollo e implantación de la estrategia de *Employer branding* recae en el área de Recursos Humanos, mientras que en un 17% de los casos encontramos dicha responsabilidad compartida entre varias funciones.

Otro punto importante del estudio se centra en los objetivos que buscan las empresas españolas con la implantación de estrategias de *Employer branding*. Si bien, éste surge en España entre 2004 y 2007 en un momento de gran crecimiento económico ante la reducción de profesionales por caída de natalidad, haciendo de la atracción y retención de talento sus objetivos principales, actualmente con la crisis financiera internacional cabe preguntarse si estos siguen siendo los objetivos por los que las empresas implantan esta estrategia. Con la crisis, los objetivos buscados con el desarrollo de marca como empleador, comienzan a orientarse más hacia objetivos internos que externos. Con los internos se está buscando el compromiso de los mejores a través de la puesta en valor de lo que la compañía les ofrece, principalmente las políticas de RRHH relacionadas con el salario emocional.

Por ello, el estudio contrasta cuáles son los principales objetivos perseguidos actualmente con la estrategia de *Employer branding*.



### ¿Cuáles son los objetivos de su estrategia de *Employer branding*?



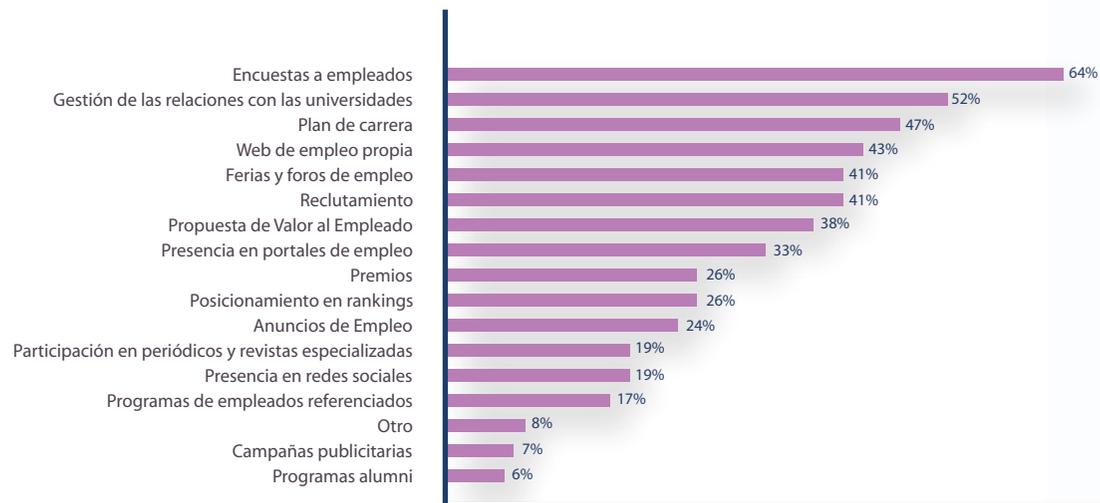
Los resultados reflejan cómo el 43% de las empresas implanta la estrategia de *Employer branding* persiguiendo objetivos internos (motivación y retención de los empleados); el 57% restante lo hace por motivos relacionados con reclutamiento (29%) o con el apoyo a la marca global de la compañía: la reputación corporativa (15%) y posicionamiento de marca (13%).

Estos objetivos son compartidos por la práctica totalidad de sectores representados en el estudio (Energía, Distribución, Construcción, Industria, Servicios Financieros e Inmobiliarios, Servicios Profesionales, Gran Consumo, Sanitario/Farmacéutico y Tecnología/Telecomunicaciones), existiendo prioridades diferentes en el sector Construcción (retención) y el Industrial (posicionamiento de marca).



## Iniciativas y políticas

### ¿Qué tipo de iniciativas realiza su compañía en el ámbito de *Employer branding*?



\* Otros: Apuesta por presentar una empresa socialmente responsable, eventos, acciones en tienda...  
(Posibilidad de marcar hasta 5 opciones)

Las iniciativas de *Employer branding* llevadas a cabo por las empresas encuestadas muestran cómo la comunicación es fundamental en la estrategia de *Employer branding*. Comunicación a nuestros empleados (Propuesta de Valor del Empleado), a la comunidad de negocios (presencia en medios, foros y conferencias, premios) y a los potenciales candidatos (web de empleo propia, ferias de empleo, participación en periódicos y revistas especializadas).



En el siguiente punto analizaremos más en detalle la Propuesta de Valor al Empleado, por ser un concepto del que también se está hablando mucho en los últimos años y que, tal y como podemos observar en los resultados de la encuesta, aparecen entre las iniciativas más utilizadas.

Por último, es importante que el 19% de las empresas afirman incluir la presencia en las redes sociales dentro de su estrategia de *Employer branding*. Cada vez se conocen más casos de éxito relacionadas con empresas que utilizan las redes sociales no sólo para acercarse a los clientes, sino como estrategia para acercarse a potenciales candidatos, y no sólo eso, sino también como manera de generar entornos colaborativos internamente. En este punto a las empresas españolas todavía les queda camino por recorrer.

### Propuesta de valor al empleado

Un término muy ligado a *Employer branding* es la Propuesta del Valor al Empleado o *Employee Value Proposition* (EVP), por lo que el estudio dedica un bloque específico a este punto.

La Propuesta de Valor al Empleado es todo aquello que ofrece una organización a un empleado por el hecho de trabajar en la misma. En ella se pueden incorporar tanto aspectos económicos “transaccionales” (como los salarios) como otros elementos que le reportan beneficio (valor) por ser elementos que unen el proyecto personal del empleado a la organización (tiempo libre, empleabilidad futura, seguridad en el trabajo, beneficios sociales...).

¿Por qué es importante? Hay dos razones fundamentales, la primera, porque sin tener una EVP como elemento nuclear de generación de los mensajes hacia el mercado es imposible hacer un buen plan de marca como empleador. Sus características conforman los atributos con los que se percibe una empresa como lugar para trabajar. La segunda razón, es que la EVP es una pieza fundamental en la estrategia de gestión de personas: qué ofrecemos a cambio del trabajo, el esfuerzo y el compromiso de los empleados.

Por ello, el estudio incluye un apartado orientado a detectar qué elementos o “atributos” incluyen actualmente las empresas españolas en su Propuesta de Valor a los empleados.



### ¿En qué consiste la Propuesta de Valor al Empleado de su organización?



(Posibilidad de marcar hasta 3 opciones)

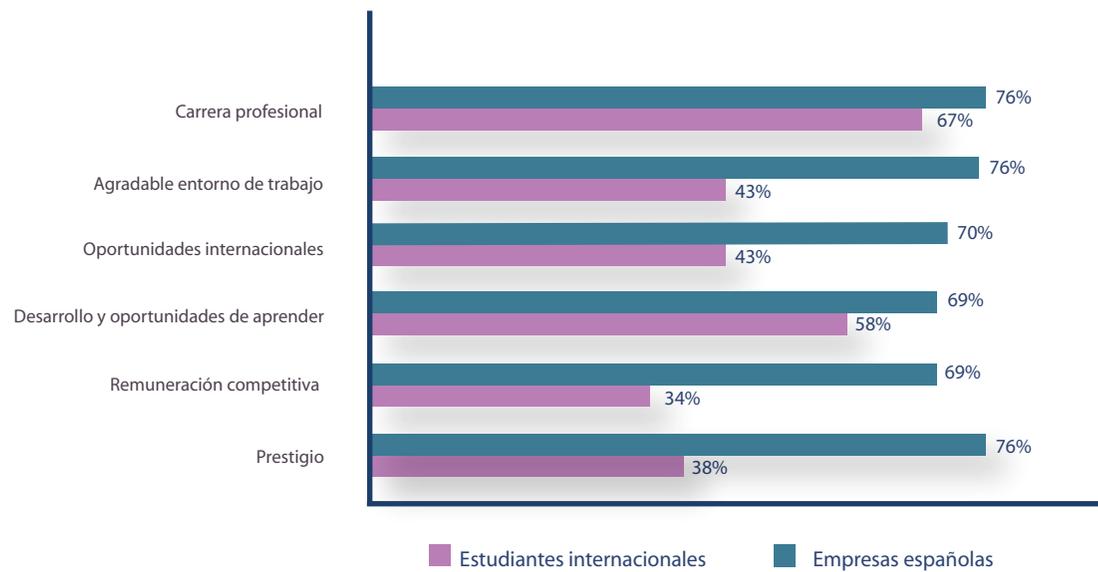
El atributo más repetido en la Propuesta de Valor de las empresas encuestadas es la carrera profesional (67%), seguida del desarrollo y oportunidades para aprender (58%) y el liderazgo de marca (51%).

Por debajo del 50% aparecen otros atributos relacionados con el clima laboral y las oportunidades internacionales (43%), la empleabilidad y prestigio (38%), y el equilibrio vida profesional-personal y la remuneración competitiva (34%).

Al elaborar la Propuesta de Valor es importante tener en cuenta, entre otras cosas, lo que valoran los empleados y potenciales candidatos. Así, si comparamos los atributos de la EVP de las compañías encuestadas con los deseos de los jóvenes estudiantes internacionales observamos la existencia de *gaps* entre lo que las empresas están ofreciendo a los potenciales empleados y lo que los jóvenes con experiencia internacional están actualmente buscando.



### ¿Apuestan realmente las empresas por los factores que más atraen a los candidatos?



Datos extraídos del informe "Informe sobre la opinión de los jóvenes con experiencia académica Internacional ante la empresa y el mercado de trabajo 2011" (PeopleMatters)

La mayor diferencia entre lo ofertado y lo esperado aparece en la remuneración, el entorno de trabajo y las oportunidades internacionales.

Sin embargo, sí se aprecia cierto alineamiento entre expectativas y oferta en relación al desarrollo, las oportunidades de aprender y la carrera profesional.

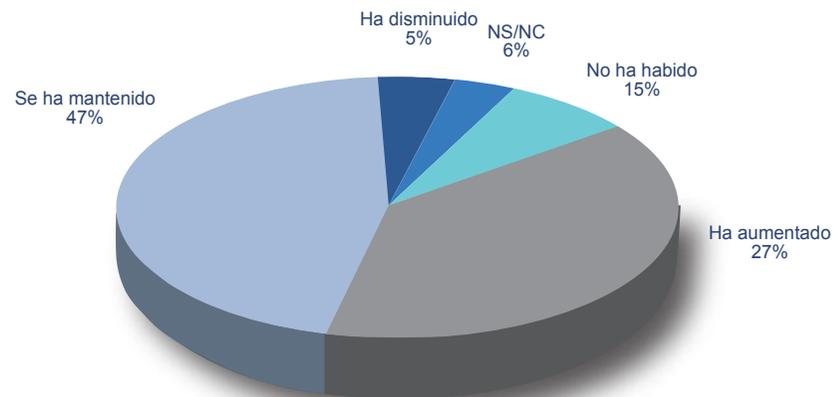


## Inversión y retorno

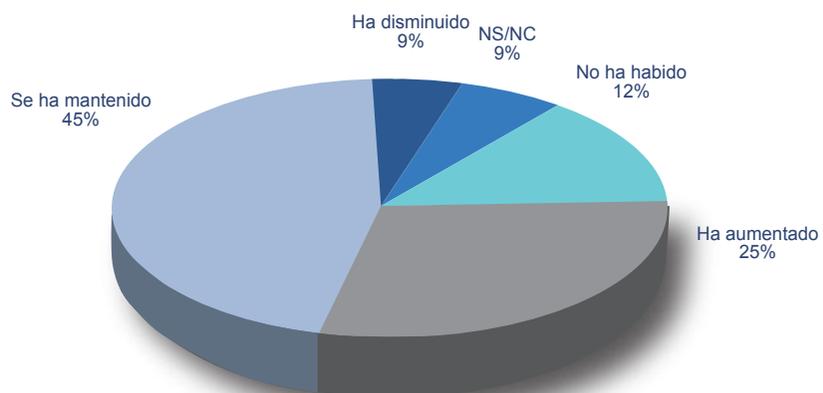
A continuación se analiza, por un lado, la inversión que las empresas españolas han realizado en los últimos años en *Employer branding* y, por otro, hasta qué punto éstas están midiendo el retorno de dicha inversión.

Se aprecia un estancamiento e incluso reducción de los presupuestos destinados al desarrollo de la marca como empleador, tanto 2009-2010 como 2010-2011.

**¿Cómo ha sido la inversión en *Employer branding* en 2010 con respecto a 2009?**



### ¿Cómo ha sido la inversión en *Employer branding* en 2011 con respecto a 2010?



En este sentido, el 70% de las compañías encuestadas consideran que la crisis económica y financiera ha tenido impacto en sus iniciativas de *Employer branding*. Un 47% ha mantenido el presupuesto dedicado a *Employer branding* entre 2009 y 2010, y un 45% entre 2010 y 2011.

Solamente un 27% de las empresas ha incrementado su presupuesto en 2010 con respecto a 2009, reduciéndose dicho porcentaje ante la misma pregunta referida al 2011 frente a 2010.

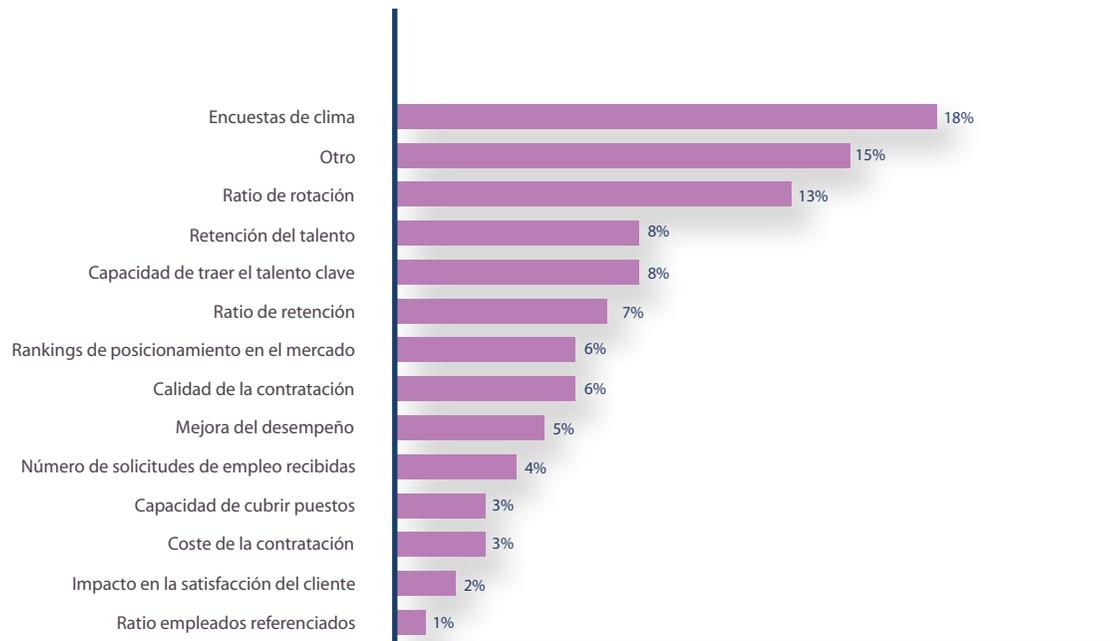
El 15% de las empresas encuestadas no ha contado con presupuesto alguno para actividades de *Employer branding* en 2010 y en 2011 este porcentaje se ha visto reducido nuevamente, continuando la tendencia a la baja.



El estudio finaliza con un análisis del retorno de la inversión realizada en *Employer branding*. La máxima "si no se puede medir no existe", cobra aún mayor relevancia en el contexto actual. Por ello, a la hora de demostrar que la estrategia de *Employer branding* marca la diferencia es imprescindible medir sus resultados, como argumento inequívoco a la hora de establecer prioridades y asignar un presupuesto que permita planificación y gestión a largo plazo.

La pregunta clave es ¿están midiendo las empresas el retorno de la inversión en *Employer branding*?

### ¿Cómo se mide el retorno de la inversión?



La respuesta es “Sí”, un 64% de las empresas ya mide el ROI a través de indicadores entre los que destacan: las encuestas de clima (utilizadas por un 18%), seguidas del ratio de rotación (usada en un 13% de los casos).

Otras medidas utilizadas, aunque en menor medida (<10%) son: la retención del talento y la capacidad de traer el talento clave, el ratio de retención, rankings de mercado y la calidad de contratación.

En conclusión, el concepto de *Employer branding* ya se encuentra establecido entre las grandes compañías en España, habiendo experimentado un gran desarrollo en la última década. Sin embargo, éste ámbito, en clara tendencia al alza hace sólo unos años, no ha sido ajeno a la situación económica. La crisis financiera ha provocado, en primer lugar, un cambio de foco, desde el posicionamiento externo para apoyar el reclutamiento masivo hacia un mayor equilibrio con el refuerzo del compromiso interno. Al mismo tiempo, los presupuestos dedicados al desarrollo de la estrategia y programas relacionados se han “congelado” en el mejor de los casos o reducido al máximo, frenando el desarrollo de estrategias a largo plazo donde equipos multidisciplinares (RRHH, Marketing y Comunicación) aúnen esfuerzos para posicionar la marca como empleador y conseguir los resultados que requiere el negocio para su desarrollo de futuro.



peplematters

PeopleMatters  
Serrano, 21 - 28001 Madrid  
España

Teléfono.: +34 91 781 06 80  
Correo electrónico: [informacion@peplematters.com](mailto:informacion@peplematters.com)  
Web: [www.peplematters.com](http://www.peplematters.com)