

2018 - 02 - 20

icade núm. 100 [Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales]

Miscelánea

3. Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas (LETICIA HORSTMANN SENDAGORTA y MARÍA JOSÉ MARTÍN RODRIGO)

II. Importancia de la gestión del talento en el contexto empresarial actual

3 Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas

LETICIA HORSTMANN SENDAGORTA

Consultora junior en el área de Life Sciences [W2X;amp] Health Care (leticia.horstmann@gmail.com). Deloitte

MARÍA JOSÉ MARTÍN RODRIGO

Profesora Agregada de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (mariajo@comillas.edu). Universidad Pontificia Comillas

Sumario:

I. Introducción

II. Importancia de la gestión del talento en el contexto empresarial actual

III. Análisis del fenómeno employer branding para la atracción y retención del talento en las empresas

1. Análisis del concepto Employer Branding

2. El proceso del employer branding

3. Beneficios que aporta a la empresa el desarrollo de una estrategia de Employer Branding

IV. Análisis del employer branding desde la perspectiva de los empleados: examen del informe Randstad Award 2015

1. Examen de los atributos elegidos por los empleados a la hora de valorar a las empresas empleadoras

2. Reflexión sobre la diferente aplicación del Employer Branding en base a perfiles sociodemográficos distintos

V. Conclusiones

VI. BIBLIOGRAFÍA

RESUMEN: La guerra por el talento es una realidad del contexto empresarial al que las empresas se enfrentan actualmente. Ante este panorama tan competitivo, las empresas han asumido la necesidad de implementar estrategias dirigidas a la mejora de la gestión del capital humano. Especialmente destacable es la novedosa práctica del *employer branding* que permite a las empresas definir su marca de empleador en aras de atraer y retener al mejor talento, fruto de la aplicación de técnicas provenientes del Marketing al campo de los Recursos Humanos. Los resultados obtenidos hasta hoy, demuestran que el *employer branding* no sólo es efectivo como política de gestión del talento, sino que beneficia al rendimiento global de la compañía. Este estudio pretende, mediante la revisión de la literatura existente al respecto, analizar el fenómeno del *employer branding* en relación a las implicaciones prácticas que tiene sobre las políticas de atracción y retención de recursos humanos con el objetivo de contribuir a una comprensión más profunda de un concepto que todavía está pendiente de ser definido con precisión.

ABSTRACT: The war for talent is a reality of the business environment that companies face today. Given this complex scenario, companies have assumed the need to implement strategies aimed at improving human capital management. Most noteworthy is the new practice of employer branding which enables companies to define their employer brand in order to attract and retain the best talent, as a result of applying Marketing techniques to the field of Human Resources. The results obtained so far show that employer branding is not only effective as a talent management policy, but also benefits the overall performance of the company. This paper aims, by reviewing the existing literature on the subject, to analyze the basic theoretical concepts around which the phenomenon of employer branding is based as well as its practical implications, all in relation to the policies for attracting and retaining human resources in order to contribute to a deeper understanding of a concept that still needs to be defined precisely.

PALABRAS CLAVE: atracción y retención de talento # gestión de recursos humanos # gestión de marca # marca del empleador # propuesta de valor del empleador # empleador preferido

KEYWORDS: attracting and retaining talent # human resource management # branding # employer branding # employer value proposition # employer of choice

I. INTRODUCCIÓN

Es un hecho reconocido en el mundo empresarial que el principal activo de la empresa son sus empleados competentes y motivados, y que de la gestión correcta de este capital intelectual, depende el éxito de la organización (Edvinsson & Malone, 1999). Por tanto, resulta fundamental la aplicación de técnicas que faciliten la atracción y la retención del talento, más aún cuando este valioso recurso resulta ser cada vez más escaso (Quesada, 2012). Por ello, es lógico que la gestión del talento se haya convertido en una de las cuestiones que más preocupan a los directivos de hoy en día (Mosley, 2015).

Como explica Caligari (2006), en un mundo movido por rápidos y profundos cambios cuyo origen puede deberse al desarrollo de las tecnologías de la información y al complejo fenómeno de la globalización, el contexto empresarial se rige por nuevas reglas y paradigmas que suponen un desafío para las ideas tradicionales.

Un fenómeno innovador que pretende responder al contexto empresarial tan cambiante, y facilitar una mejor gestión del escaso recurso humano existente en él, es el « *employer branding* ». Hasta el momento, se trata de la más novedosa aplicación de la gestión de la marca del empleador puesto que, en vez de definirse como estrategia de marketing para mejorar el posicionamiento de los productos en el mercado, se lleva a cabo como herramienta de Recursos Humanos aplicable a la atracción y retención de empleados. En este sentido, Hunckler (2015) sostiene que las empresas no sólo tienen una reputación en el mercado por los productos que vende, sino también por su condición de empleadora.

Según Ambler y Barrow (1996) esa marca del empleador consiste en «un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos derivados del empleo e identificados con la compañía empleadora» que, no sólo determina la identidad de la empresa como empleadora, sino que además, comprende todo el sistema de valores de la misma, así como sus políticas y comportamientos dirigidos a la atracción, motivación y retención de sus empleados actuales y potenciales.

Pues bien, es la gestión y el desarrollo estratégico de esa marca del empleador lo que constituye el fenómeno del *employer branding*, que facilita que las empresas establezcan lazos de confianza con sus empleados, fomentando en ellos los sentimientos de lealtad y entusiasmo hacia quienes les emplean (Mosley, 2014).

En los albores del siglo XXI, el concepto de *employer branding*, comenzó a cobrar cada vez mayor importancia en el campo de los Recursos Humanos, evidenciado por el número de consultas que dicho término tubo en diversos motores de búsqueda de internet (Burke & Cooper, 2008). Asimismo, este fenómeno despertó interés en el ámbito académico dotando a las investigaciones que se realizaron en un primer momento de un gran atractivo: la innovadora combinación de gestión de marca y la aplicación de métodos de *branding* que provienen del campo del Marketing, orientada al área de los Recursos Humanos.

A pesar de que existan investigaciones que pueden ayudar a comprender lo que significa el *employer branding*, éstas, son en su mayoría de carácter preceptivo y están destinadas a profesionales del Marketing. Son pocos, por tanto, los trabajos relacionados con el fenómeno provenientes del campo académico de los Recursos Humanos (Edwards, 2009). Además, si bien la literatura existente demuestra que el *employer branding* tiene una influencia positiva en las empresas, no queda claro cómo se materializa exactamente dicha influencia, en concreto, sobre la atracción y retención del talento.

A ello, se le une el hecho de que la inexorable fuerza de la demografía global traiga una nueva generación de trabajadores con valores y criterios distintos a las de las anteriores, una generación en la que la ecuación «seguridad/estabilidad + buen sueldo = empleado fiel y feliz» ya no se cumple; son la generación de los *millennials* (Fanego, 2015). Conviene destacar el pronóstico que hace Mitchell (2013) que señala que el 75% de la fuerza laboral será *millennial*, lo cual convierte en urgente la adopción de cambios en las políticas de la gestión del talento de las empresas, dado que son trabajadores poco fieles a sus empresas. Aún más, las encuestas realizadas por PwC, muestran que el 93% de los directivos admiten que deben cambiar su estrategia para atraer y retener el talento (Ordioni, 2015).

A lo anterior, puede añadirse como motivo que justifica el interés de esta investigación, que la utilidad de esta herramienta en el mundo empresarial comienza a hacerse patente. Así, se está empezando a constatar el valor que aporta la gestión estratégica de la marca del empleador surtiendo efectos positivos sobre los resultados de las empresas al generar ventaja competitiva, ayudar a los empleados a internalizar los valores de la compañía y facilitar la retención del talento (Backhaus & Tikoo, 2004).

A la luz de los anteriores motivos expuestos, se puede afirmar que el *employer branding* tiene la suficiente relevancia para ser objeto de investigación y este, es el propósito general de este estudio, ahondar en el *employer branding* como herramienta específica de atracción y retención del talento con el fin de contribuir a una comprensión más profunda del fenómeno contribuyendo, por tanto, con una aportación teórica a este campo de investigación.

El trabajo se ha desarrollado conforme a un diseño metodológico basado en la revisión de la literatura existente en relación al tema objeto de estudio. En concreto, se han usado distintas bases de datos⁴⁾ que han permitido realizar un análisis sobre el *employer branding* así como una clasificación de los distintos temas colaterales que se han tratado en relación al mismo, de tal manera que, el resultado de la investigación permita visionar de forma global el interés que tiene el *employer branding* en el contexto empresarial actual.

Los términos de búsqueda introducidos en las bases de datos han sido, entre otros, los siguientes: *employer branding*, *employer branding definition*, *employer branding strategy*, *employer branding and recruiting*, *employer branding: strategic implications for staff recruitment*, *employer branding: strategy for improving employer attractiveness*, *employer branding generation* y, *employer branding social media*. En cuanto a los criterios de exclusión, cabe destacar que sólo se han tenido en cuenta los artículos que tratan el tema del *employer branding* en relación a todas las políticas de gestión del talento humano, desechando, por tanto, los relacionados con el mundo del Marketing o de la Comunicación.

Además de lo anterior, el estudio se ha completado con la información que aportan los observatorios actuales de tendencia en relación al tema: encuestas y estudios realizados por institutos u organizaciones de reconocido prestigio en el mundo de los Recursos Humanos. Especialmente útiles han resultado el informe « *Employer Branding: cuando la percepción puede convertirse en realidad. Resultados España* » del Instituto Randstad (2015) y el estudio « *Employer Branding en España 2011: estado de situación* » de la consultora PeopleMatters (2011).

II. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL ACTUAL

Antes de nada, es preciso partir de una definición clara del significado de «gestión del talento» que alumbre el contenido del resto del trabajo. Para ello, se ha considerado pertinente acudir al glosario de términos que ofrece la Asociación para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM). En dicho glosario, el término se define de la siguiente manera:

«la puesta en práctica de estrategias o sistemas integrados diseñados para aumentar la productividad del lugar de trabajo mediante el desarrollo de procesos mejorados para atraer, desarrollar, conservar y aprovechar a las personas con las habilidades y aptitudes requeridas para resolver las necesidades actuales y futuras del negocio empresarial (SHRM)».

Al inicio del apartado anterior se afirmaba la potencialidad del talento en aras a contribuir al éxito empresarial. Pues bien, es necesario ahora profundizar en la gestión de dicho talento para comprender cómo se consigue que esa potencialidad se desarrolle de forma efectiva y se convierta en fuente real de ventaja competitiva. En concreto, en este apartado se analizarán las distintas razones por las que resulta imprescindible que las empresas gestionen el talento adecuadamente.

En primer lugar, conviene reflexionar sobre el planteamiento que hacen los profesores Martin y Moldoveanu (2003). Los autores sostienen que la economía actual se basa en el conocimiento y que, en ella, el valor es el producto del conocimiento y de la información. Como consecuencia, las empresas no pueden generar beneficios sin las ideas, competencias y talento de trabajadores formados, y deberían apostar por las personas y no por la tecnología o el capital. Advierten con contundencia que para sobrevivir a largo plazo en esta economía, las organizaciones deben centrarse y ser capaces de gestionar a sus empleados como su recurso más crítico.

También, resulta interesante la teoría que propone Chuquisengo (2003) para fundamentar la relevancia de la gestión del talento. El autor

parte de la afirmación de que las políticas de gestión del talento humano logran que los empleados trabajen de una forma más eficiente alcanzando su máximo potencial. Asume que dicho trabajo consiste en producir y diseñar bienes y servicios, distribuir productos, controlar la calidad de servicio y productos, asignar recursos financieros y establecer objetivos y estrategias para la organización. Explica, además, que la realización de las anteriores tareas se traduce en la consecución de los objetivos de la empresa, que puede equipararse al éxito empresarial. Así, concluye que la gestión del talento resulta indispensable para el éxito de las empresas.

En línea con lo anterior, Serna (2009) cree que es necesario que las empresas sepan explotar el capital humano del que están formadas, puesto que son las personas las únicas capaces de aprender, innovar y realizar esfuerzos en pro de los objetivos de la organización. Añade el autor que si las empresas fueran capaces de generar entornos donde se favorece la potenciación del talento, conseguirían un alto valor añadido e, incluso, una ventaja competitiva. Carlos Arroyo, director general del Instituto Universitario de Posgrado², completa lo anterior al sostener que la competitividad de las empresas está directamente relacionada con la capacidad que éstas tienen para atraer, retener y desarrollar talento (Serna, 2009).

Frente a la anterior visión de carácter más simplista, De la Peña (2012) propone una teoría revestida de mayor trascendencia. La autora sugiere que la gestión del talento bien diseñada y comunicada de forma eficaz, además de traducirse en facilidades de cara al reclutamiento, fomenta el orgullo de pertenencia y el compromiso para con la empresa. En esta línea, la autora habla del «vínculo emocional» que las empresas deben establecer con sus empleados si quieren lograr tasas de rotación bajas y un mejor clima laboral. Lo anterior redundará, por un lado, en un trabajo realizado de forma más eficiente que se traducirá finalmente en una mejora de los resultados empresariales. Por otro lado, los empleados satisfechos de trabajar para una empresa, actuarán de «embajadores» de la misma contribuyendo a difundir la marca con la que se sienten identificados. De esta forma, la percepción de la empresa en el mercado laboral será más atractiva y ello le hará posible acceder al mejor talento.

En relación con la tasa de rotación del personal, Cascio (2006) señala que los costes asociados al reclutamiento, selección y formación de nuevos empleados a menudo exceden el 100% del salario ofrecido al puesto que se pretende cubrir. Por ello, entiende el autor que la retención de empleados sigue siendo una cuestión fundamental para empresas y directivos. Lo anterior puede completarse si se tienen en cuenta las consecuencias de una alta tasa de rotación que son, entre otras, las siguientes: incremento de los mencionados costes de reclutamiento, aumento de las interrupciones en los niveles de servicio y pérdida de la base de conocimiento de las empresas, todo lo cual redundará en un empeoramiento de la posición competitiva de la empresa. Por el contrario, la investigación sobre este asunto demuestra que las empresas con tasas de rotación bajas experimentan un crecimiento positivo de sus ventas así como una mejora en la moral de sus trabajadores (Allen et al., 2010).

Hasta aquí se han expuesto planteamientos vinculados al contexto interno de las empresas para sostener el reconocimiento de la necesidad de una adecuada gestión del talento, todos ellos basados en la convicción de que el talento impacta en el balance final. Se muestran a continuación, las razones que potencian esa urgencia y que están basadas en el contexto externo de las empresas, al cual permanecen inevitablemente atadas.

Como punto de partida, Chan (2011) advierte en su artículo « *Los Retos de la Gestión del Talento Humano* » que las organizaciones que no centran sus esfuerzos en atraer y retener talento pueden verse abocadas a serias consecuencias, puesto que sus competidores pueden vencerles en la batalla gracias al empleo estratégico de sus recursos humanos. Por tanto, parece que el autor indica que existe una razón evidente por la que invertir en la gestión del talento, esta es: no quedarse atrás frente a nuestra competencia. De la anterior afirmación se deduce que existe una rivalidad por la adquisición de talentos, y así es, tal y como señala el famoso artículo de McKinsey titulado « *La Guerra de Talentos* » (Chambers et al., 1998). Se presentan a continuación las causas que originan esta guerra de talentos y que convierten en urgente la adopción de medidas eficaces de gestión del talento.

Del análisis conjunto del artículo ya citado y del trabajo de Serna (2009) titulado « *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo* », pueden extraerse los siguientes motivos principales:

1) Como motivo principal y del que derivan todos los demás, hay que partir de la afirmación de que **el talento es escaso**. Este problema ya se está asimilando en el contexto empresarial, como indica el elevado número de investigaciones y artículos académicos realizados sobre este tema. Así lo refleja, por ejemplo, Hatum (2009) en la revista *Harvard Business Review* de 2009, mediante su expresión «estamos en un milenio moldeado por la escasez del talento». Esta escasez implica que las empresas estén encontrando dificultades para captar dicho talento, sobre todo si se trata de talento joven, cuya escasez se intensifica por el factor demográfico del envejecimiento.

2) **El grado de lealtad hacia la empresa está disminuyendo de forma progresiva**, lo que se traduce en una movilidad laboral cada vez mayor y la generación de falta de talento en las empresas. Los estudios realizados en este sentido apuntan a que los trabajadores se muestran cada vez más abiertos a considerar cambiar de empresa en un futuro próximo.

3) **El contexto empresarial de incertidumbre y complejidad cada vez mayor** hace necesaria la seguridad de contar con los mejores profesionales. En concreto, en un mundo de crecimiento exponencial expuesto a continuos cambios guiados por la tecnología y la globalización, es preciso contar con una plantilla capaz de adaptarse y afrontar las nuevas circunstancias para sobrevivir y ser competitivos. Como consecuencia, cada vez se demandan trabajadores más sofisticados.

4) **Las generaciones han cambiado** y por ello, cada vez habrá más proporción de ancianos con respecto a los jóvenes, lo que obliga a que las empresas configuren nuevos escenarios de trabajo. El problema es especialmente crítico en España, que en 2040 será el país más viejo del mundo con la mitad de la población por encima de los 55 años.

La realidad que muestran estos estudios parece llamar a las empresas a convertir la gestión del talento en prioridad fundamental. Para explotar la fuente de ventaja competitiva que supone el talento, se afirma en el artículo de McKinsey que las empresas deben inculcar una «mentalidad del talento» en sus organizaciones de forma que dicha mentalidad impregne todos sus niveles.

Las empresas no han podido quedarse de brazos cruzados ante esta llamada y reflejo de ello es que estén invirtiendo cada vez más en la gestión de talentos. Según el *Informe de la Encuesta 2006 sobre Gestión de Talentos* de la SHRM (Lockwood, 2006), el 53% de las organizaciones cuentan con iniciativas orientadas a ello. Del anterior porcentaje, el 76% considera la gestión de talento una de sus principales prioridades.

III. ANÁLISIS DEL FENÓMENO EMPLOYER BRANDING PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS

Una vez ha quedado evidenciada la importancia de la gestión del talento en el contexto empresarial actual, conviene ahondar en el fenómeno concreto del *employer branding*, entendido como una herramienta específica de gestión del talento organizativo que ha surgido precisamente en este entorno laboral cada vez más competitivo y que es objeto de estudio principal en este trabajo de investigación.

El término de « *employer Brand* »³ fue creado originalmente por Richard Mosley en 1990, gracias al cual se introdujo en la comunidad empresarial (Gupta et al., 2014). Sin embargo, no fue hasta 1996 cuando apareció la primera definición sólida del mismo en un artículo publicado en el *Journal of Brand Management* de diciembre de ese año (Ambler & Barrow, 1996). Sus autores, publicaron dicho artículo con la

pretensión de testar la aplicación de las técnicas de gestión de marca al campo de los Recursos Humanos, concluyendo que la gestión de la marca tenía relevancia en relación con el talento organizativo (

Backhaus & Tikoo, 2004

) . Desde entonces, el fenómeno se ha extendido de forma considerable tanto en el mundo académico como en el empresarial (

Barrow & Mosley, 2005)

de forma global, trascendiendo su origen británico. Así, ha ido creciendo el número de libros y artículos académicos que tratan de desarrollar el tema mediante la investigación y el análisis teórico, siendo Backhaus y Tikoo (2004), Barrow y Mosley (2005) y, Moroko y Uncles (2008; 2009) los autores referentes en la materia.

Edwards (2009) recoge la literatura asociada al fenómeno del *employer branding* y deduce que se trata del resultado de la combinación de los campos del Marketing y de Recursos Humanos. Conforme a la opinión de Martin et al. (2005), puede decirse que el concepto fue primeramente discutido por los académicos del mundo del Marketing, discusión a la que se vienen incorporando de forma rezagada los investigadores del área de Recursos Humanos desde hace unos años.

Esta realidad, según explica Edwards (2009), responde al hecho de que el « *branding* » sea un concepto cuyo significado original proviene del área del Marketing, lo que hace que su estudio no sea obvio desde una perspectiva de recursos humanos. A pesar de ello, apunta el autor que el concepto de *employer branding* se ha convertido en una cuestión demasiado candente como para que los académicos del área de Recursos Humanos la ignoren. El Instituto Certificado de Personal y Desarrollo británico (en adelante «CIPD») recoge en sus informes sobre *employer branding* que el mundo de los Recursos Humanos ya asume como propia esta materia, siendo reflejo de ello el hecho de que existan guías de *employer branding*, conferencias anuales de *employer branding* y un número creciente de publicaciones académicas en este sentido (CIPD, 2007), como por ejemplo las investigaciones realizadas por Kucherov y Zavyalova (2012) y Wilden et al. (2010), que tratan de analizar la relación entre el *employer branding* y la atracción y retención de talento organizativo.

1. ANÁLISIS DEL CONCEPTO EMPLOYER BRANDING

Como se indicó anteriormente, Ambler y Barrow (1996) fueron los primeros en dar una definición del término *employer brand* como resultado de la sinergia creada por la unión de las funciones del Marketing y de Recursos Humanos, la cual se ha convertido en referencia para la literatura posterior escrita en relación a este tema. Según estos autores, el *employer brand* consiste en el «conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la empresa empleadora». Además, sostienen que la función principal del *employer brand* es «proporcionar un marco coherente de gestión en aras de simplificar y centrar prioridades, aumentar la productividad y mejorar el reclutamiento, la retención y el compromiso».

Backhaus y Tikoo (2004) contribuyeron a profundizar en el significado del fenómeno del *employer branding* concibiéndolo como el «proceso de construcción de una identidad corporativa única e identificable». Los autores señalan que el *employer brand* es la concepción de la empresa que la diferencia con respecto a sus competidores. Así, aparece la distinción entre los conceptos de *employer branding* y *employer brand*, inevitablemente relacionados entre sí al derivar el primero del segundo. A este respecto, aclara Petkovic (2008, citado por

Christiaans, 2012

) que, mientras que el *employer brand* puede ser referido como el resultado final de todas las actividades relacionadas con la gestión de marca, el *employer branding* podría describirse como el proceso necesario para alcanzar dicho resultado. Así, el *employer branding* incluiría todas las decisiones relativas a la planificación, creación, gestión y control del *employer brand* y sus correspondientes actividades encaminadas a influenciar positivamente las preferencias del empleado cuya atracción y retención se pretende.

A pesar de la multitud de definiciones y de la disparidad de aproximaciones que existen en relación al *employer branding*, todos los autores están de acuerdo en admitir el hecho de que el *employer branding* se apoya en ciertos conceptos que derivan de la gestión de marca proveniente en su origen del Marketing y que en un momento posterior son transferidos a la gestión de Recursos Humanos (Backhaus & Tikoo, 2004). Es por ello que resulta de interés ahondar en el significado de los conceptos de *brand* (marca) y *branding* (gestión de marca), pues sólo así podrá asimilarse correctamente el sentido funcional del *employer branding*.

Conforme a lo dispuesto por la Asociación Americana del Marketing, una marca es «un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño, una combinación de los anteriores o cualquier otra característica que pretenda identificar los productos y servicios de un vendedor y diferenciarlos de los de sus competidores»⁴. Como se puede ver, la marca se concibe como característica de una empresa que vende productos o presta servicios. Pues bien, según Peters (1999), aunque originalmente la gestión de marca se usara para diferenciar productos tangibles, actualmente se viene aplicando a personas, lugares y firmas. Esta gestión de marca a la que se refiere el autor es el *branding*.

En la misma línea, afirma Edwards (2009) que desde el punto de vista de la estructura organizativa de las empresas el *employer branding* se sitúa generalmente entre el Marketing y la gestión de Recursos Humanos; funciones que, en opinión del autor, deberían cooperar en el desarrollo y la implementación de una estrategia de *employer branding*.

Moroko y Uncles (2008), definen el *employer branding* como el proceso de lograr que la opinión que tengan de la empresa los candidatos que se pretenden captar sea la de «un lugar atractivo para trabajar». Explican el *employer branding* en términos comparativos con el *product branding*, asegurando que el primero «toma prestado» su significado del segundo. De esta forma, el *employer branding* pretende crear una imagen en la mente de los potenciales candidatos que logre que quieran trabajar en esa empresa para poder retener al mejor talento, del mismo modo que el *product branding* pretende desarrollar una imagen en la mente de los consumidores que consiga que se decidan por la compra de los productos de esa marca. Se trata, en definitiva, de que elijan tu marca con una u otra finalidad y para ello es necesario diferenciarse de la competencia, sobre todo teniendo en cuenta que el contexto empresarial en el que participan las empresas es dinámico y está sujeto a continuos cambios, lo que hace que la adquisición de capital humano cualificado sea vital, intensificándose la competitividad en torno al mismo (Gaddam, 2008).

Pues bien, así como una empresa debe diferenciar sus productos de los de la competencia desde el punto de vista del Marketing, desde el punto de vista de Recursos Humanos, debería diferenciarse por ofrecer a sus empleados una experiencia de trabajo de calidad que les permita comprometerse y participar en la empresa, sintiéndose satisfechos de ello (Martin et al., 2011). En este sentido, el CIPD (2007) señala que el *employer branding* sería el conjunto de atributos y cualidades, a menudo intangibles, que hacen que una empresa sea diferente prometiendo un determinado tipo de experiencia laboral, la cual debería ser considerada «un producto» ofrecido por la empresa empleadora, tal y como sugieren Moroko y Uncles (2008). Así, el *employer branding* usaría la marca de empresa para mostrar sus valores, políticas y comportamientos que, le diferencien de la competencia como «empleadora», con objeto de atraer, motivar y retener a los empleados mejores actuales y potenciales de la misma. Según Burke y Cooper (2008), el *employer branding* sería la comunicación del posicionamiento de marca de una empresa dentro del mercado de reclutamiento y recursos humanos, siendo su principal objetivo según Van Dam (2006) el de tener un gran poder de atracción sobre los actuales y futuros empleados deseados.

En base a las definiciones presentadas en este apartado, puede deducirse que el *employer branding* es una estrategia de gestión de Recursos Humanos mediante la que se pretende gestionar la concienciación y las percepciones tanto de los empleados actuales y potenciales como de los grupos de interés relacionados con respecto a una empresa determinada (Sullivan, 2004). Para ello, la empresa debe comunicar, tanto interna como externamente, los atributos que formen parte de su identidad como empresa empleadora y que la convierten en única frente a la competencia con el objetivo de atraer y retener al mejor talento.

Gómez-Landero (2013) explica que la clave del *employer branding* es la identificación de la figura del empleado como un cliente al que vender la marca de la empresa. La autora opina que la empresa debe lanzar un mensaje consistente y creíble fuera y dentro de su propia organización –distinguiendo en este punto la doble vertiente del *employer branding*: interna para los empleados y externa para captar nuevos candidatos– siendo el trabajador quien transmitirá al cliente final la imagen que percibe de la misma, traduciéndose este proceso, finalmente, en un incremento de rentabilidad para la empresa.

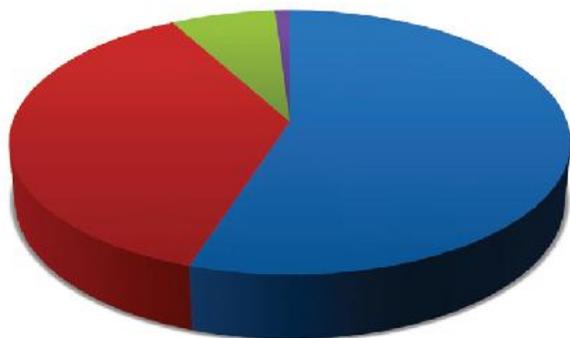
Retomando esa doble vertiente del *employer branding*, Serna (2009) hace una reflexión muy interesante al respecto. Por un lado, el autor considera que el *employer branding* implica que la empresa transmita una imagen realista y honesta de sí misma hacia el exterior (*employer branding* externo), comunicando con transparencia qué estilo de trabajo prima en la empresa y qué características presenta la cultura de la misma. De esta forma, los candidatos pueden hacerse a la idea de lo que les exigirían si trabajaran para ella, consiguiendo así que sólo apliquen los que verdaderamente quieran ese tipo de trabajo. Ello se traduce en la reducción de la tasa de rotación laboral, favoreciendo a la empresa en los términos que se ha señalado en el apartado anterior. Por otro lado, el autor identifica una comunicación interna de la imagen de la empresa que perciben los trabajadores fruto de su experiencia laboral y que resulta en ciertas valoraciones que, de forma inevitable, acabarán transmitiéndose al exterior (*employer branding* interno). Así, la imagen de marca de la empresa se formaría por la combinación de estas dos vertientes de comunicación que, para obtener resultados positivos, deberían coincidir (en esa línea de honestidad y transparencia que se apuntaba al principio).

Por último, es importante tener en cuenta que el *employer branding* requiere «una elaboración escrupulosa, larga y madurada, e incluye la combinación de tiempo, cambios en la definición de las políticas, y estrategias de marketing y de recursos humanos muy estudiadas» (Serna, 2009).

Como se indicó al inicio de este epígrafe, las definiciones y las aproximaciones hechas en el mundo académico al concepto de *employer branding* han sido múltiples y dispares. Si bien en este apartado se ha tratado de conseguido unificar en cierto modo su conceptualización, presentando de una forma coherente y ordenada los significados que ha recibido por parte de los autores más representativos, es importante destacar que en las empresas no existe una conciencia única sobre el término de *employer branding*. Así lo corrobora el estudio «*Employer Branding en España 2011*» (PeopleMatters, 2011) que nace con el objetivo de conocer la visión de las principales empresas en España en relación al *employer branding*.

Pues bien, el porcentaje más alto (55%) de las empresas españolas que formaron parte de la muestra de este estudio se identifica con la siguiente definición de *employer branding*: «generar una identidad en nuestra organización como un lugar excelente para trabajar». La segunda definición más escogida (37%) identifica el *employer branding* con la «gestión de la marca para atraer y retener el talento». En tercer y cuarto lugar, con unos porcentajes mucho más bajos (7% y 1%, respectivamente), las empresas se refieren al *employer branding* como una «estrategia importante para captar talento en torno a nuestra organización» y como «el nuevo marketing para Recursos Humanos».

Definiciones de *employer branding* según empresas españolas

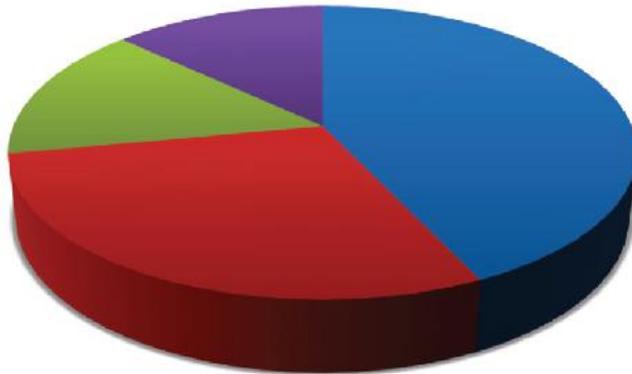


- "Generar una identidad en nuestra organización como un lugar excelente para trabajar".
- "Gestión de la marca para atraer y retener el talento".
- "Estrategia importante para captar talento en torno a nuestro negocio".
- "Consiste en el nuevo marketing para Recursos Humanos".

Fuente: PeopleMatters (2011).

De la misma forma que existe incertidumbre en relación a la definición del fenómeno del *employer branding*, también la hay con respecto a la finalidad a que atiende. El mismo estudio ahonda en los objetivos perseguidos por las estrategias de *employer branding* implementadas por las empresas. El siguiente gráfico muestra que prácticamente la mitad de empresas (43%) busca un impacto interno de la estrategia de *employer branding* sobre sus actuales empleados, mientras que el resto se centra en objetivos externos: desde el reclutamiento de potenciales candidatos (29%), hasta la mejora de la reputación corporativa (15%) o el posicionamiento de marca (13%).

Objetivos del *employer branding* según empresas españolas



- Motivación y retención de empleados actuales
- Atracción de empleados potenciales
- Reputación corporativa
- Posicionamiento de marca

Fuente: PeopleMatters (2011).

Pues bien, con independencia de la idea que puedan tener las empresas, en este estudio se aborda el fenómeno del *employer branding* como una estrategia de Recursos Humanos orientada tanto a la atracción como a la retención del talento que implica la coordinación de diversas actividades relacionadas con el personal de la empresa –reclutamiento, selección, formación y desarrollo–, de tal forma que se logre que todas ellas se vinculen a una buena percepción de la marca de la empresa como empleadora.

En cuanto al área o departamento empresarial sobre el que recae el cometido del *employer branding* sí existe coincidencia entre las empresas españolas, que atribuyen en un 74% esta responsabilidad al área de Recursos Humanos, tal y como muestra el mismo estudio de People Matters. El porcentaje restante asigna esta tarea a «responsabilidad compartida» o a otras áreas como la de Responsabilidad Social Corporativa o Comunicación Externa. En este punto, la opinión académica coincide con la empresarial al considerar que se trata del departamento más adecuado para desarrollar esta actividad. Así lo manifiesta, entre otros, Barrow (2005), apuntando que la idoneidad de este departamento se debe a que tiene una visión global de la organización empresarial y a su vez conoce sus necesidades de gestión. Por tanto, la misión del departamento de Recursos Humanos, en este contexto, debería ser establecer la fundación de una marca de empresa como empleadora y comunicarla a los potenciales y actuales empleados para mantener el crecimiento en la empresa (Morocco & Uncles, 2008).

2. EL PROCESO DEL EMPLOYER BRANDING

El *employer branding* no es sólo un concepto teórico, sino que realmente se está aplicando en las empresas en aras de obtener mejores resultados (Backhaus & Tikoo, 2004). Este apartado tiene la finalidad de descubrir el hilo conductor que guía a las empresas a la hora de adoptar una estrategia de *employer branding*. Así, se desgrena a continuación, las fases que componen el proceso de desarrollo de la marca del empleador de una empresa, ahondando a continuación en los beneficios que le reporta el gestionar bien dicha marca.

El Instituto Certificado de Personal y Desarrollo británico sugiere que la marca del empleador se desarrolle en cuatro fases, las cuales se exponen en este apartado (CIPD, 2015) confiando en la garantía que ofrece su gran experiencia en este campo.

Fases del proceso de desarrollo de la marca de



Fuente: adoptado de CIPD (2015).

En primer lugar, es necesario que la empresa comprenda cómo es percibida por sus empleados, tanto actuales como potenciales, así como por otros grupos de interés, dado que es importante mantener la consistencia con el *corporate branding* (Sullivan, 1999) Por ello, esta fase es la de DESCUBRIMIENTO. Minchington (2011), una de las autoridades de *employer branding* a nivel mundial, aconseja realizar un estudio exhaustivo acerca de los atributos más importantes que buscan los empleados objetivo de una experiencia de trabajo, así como de las razones por las que los empleados quieren trabajar o deciden continuar trabajando en una empresa. Para ello, propone el autor emplear herramientas de investigación como encuestas fiables de empleo dirigidas a toda la población susceptible de ser empleada o dinámicas de grupo a empleados.

En segundo lugar, hay que abordar una fase de ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y CREACIÓN que consiste en crear una propuesta de valor para el empleado que transmita el mensaje central de la marca del empleador, es decir, una imagen fiel de lo que representa, ofrece y requiere la

empresa como empleadora (Eisenberg et al., 2001) en base a la investigación de la fase anterior. Es una fase crucial que se ubica «en el corazón» del *employer branding* en la que la empresa debe definir qué puede aportar a los empleados como empleadora y cómo pueden ellos aportar a la organización (Sherry, 2000), en la que tiene por tanto que sentar las bases de su «contrato psicológico»⁹ con el empleado, en base al cual podrá alcanzar en mayor o menor medida su objetivo de atracción y retención del talento (pues de ello dependerá el vínculo emocional o *engagement* que consigan generar en los empleados).

Según Minchington (2011), la propuesta de valor consiste en una oferta o promesa única, relevante y convincente proporcionada por una organización y que pretende generar compromiso en los empleados, sabiendo que ello tendrá un impacto positivo directo sobre su desempeño al trabajar y, por ende, en los resultados de la empresa. En el mismo sentido, Meier (2006) apunta que la identidad de la marca empleadora convierte a la empresa en única entre sus competidores, fiable y relevante para sus empleados actuales y potenciales. La cuestión clave, por tanto, será definir bien el contenido de esta propuesta de valor, que no es sino los atributos de la marca empleadora o *employer brand*.

Pues bien, atendiendo a lo dispuesto por Meier (2006), se descubren cuatro categorías de atributos de marca empleadora compuestos por los elementos que ofrecen la experiencia de marca a los empleados:

(i) Beneficios emocionales: describen los hechos más soft del empleo, como el prestigio de la compañía, la realización personal, el ambiente de trabajo, la posibilidad de adquirir responsabilidades (empoderamiento) y el espíritu de trabajo en equipo.

(ii) Beneficios racionales: son los elementos del empleo como la competitividad del salario, las condiciones del contrato de trabajo, las oportunidades de desarrollo de carrera profesional, la formación y la ubicación.

(iii) Asociaciones tangibles: hacen referencia a elementos característicos de la empresa como los productos, el tamaño de la compañía, el éxito empresarial, el volumen de negocios y los resultados financieros.

(iv) Asociaciones intangibles: la reputación corporativa, la cultura empresarial y los valores que la rigen, el alto nivel de desempeño o rendimiento y la visión corporativa.

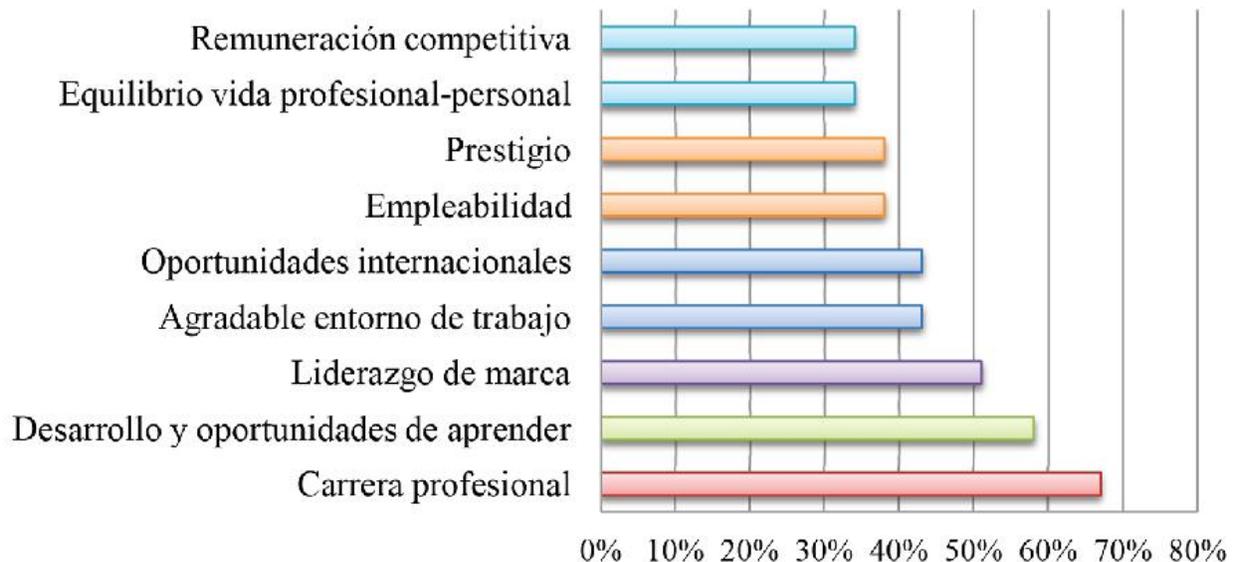
De entre los anteriores atributos, cada empresa deberá examinar cuáles tiene y de cuáles carece en aras de formar un plan de gestión de su marca apropiado en línea con lo que se estableció en la fase 1, en la que se delimitaron aquellos atributos necesarios para atraer al talento que le interesa a la empresa. Así, la empresa podrá delimitar el valor específico y particular que puede ofrecer a los empleados (Sullivan, 2002).

En este punto, resulta oportuno examinar los atributos que integran la propuesta de valor al empleado en las empresas españolas, según el estudio de PeopleMatters (2011).

Tal y como muestra el gráfico de la Figura 4, el atributo más repetido es «carrera profesional» (67%), seguido de «desarrollo y oportunidades para aprender» (58%) y de «liderazgo de marca» (51%). Con un porcentaje menor les siguen los atributos de «agradable entorno de trabajo» y «oportunidades internacionales» (43%). Por último, aparecen «empleabilidad» y «prestigio» (38%), seguidos de «equilibrio vida profesional-personal».

Es crucial que estas propuestas de valor se sustenten verdaderamente en lo que buscan los empleados y potenciales candidatos, puesto que de ello depende que la atracción y retención del talento resulte efectiva. Por lo tanto, si bien los datos aportados por este gráfico ayudan a hacerse una idea de los componentes más característicos de la propuesta de valor al empleado, cada empresa debería tener la suya propia hecha a la medida de sus empleados y potenciales candidatos.

Atributos de la Propuesta de Valor al Empleado de empresas españolas



Fuente: adoptado de PeopleMatters (2011).

La tercera fase en el proceso de *employer branding* es la de IMPLEMENTACIÓN Y COMUNICACIÓN de la marca del empleador. Después de haber cumplido las dos fases anteriores, la empresa debería estar preparada para lanzar su nueva gestión de marca, lo que se traduce en la

aplicación de iniciativas donde la comunicación tiene un papel fundamental. En base a éste, las iniciativas llevadas a cabo por las empresas españolas consisten principalmente en la encuesta a empleados (64%), la gestión de relaciones con las universidades (52%) y la contemplación de planes de carrera (47%). Otras iniciativas muy comunes son el tener una web de empleo propia (43%), acudir a ferias y foros de empleo (41%), el reclutamiento (41%), la comunicación de la propuesta de valor al empleado (38%) y la presencia en portales de empleo (33%).

En esta fase de implementación y comunicación de la marca empleadora, los autores revisados diferencian un aspecto externo y otro interno. El primero consistiría en promocionar esa propuesta de valor al empleado para atraer a los potenciales candidatos, mientras que el segundo se centraría en los empleados que forman parte de la plantilla actual de la empresa. Este segundo paso estaría muy estrechamente ligado al *internal branding* y su pretensión sería introducir la promesa de marca hecha a los candidatos potenciales en la empresa, incorporándola como parte de la cultura organizativa (Frook, 2001) para lograr que la plantilla actual se comprometa con los valores y objetivos establecidos por la empresa, contribuyendo positivamente a su productividad y retención (Ambler & Barrow, 1996).

En este punto, resulta conveniente advertir que la implementación del *employer branding* debe ser consistente con los mensajes transmitidos y las experiencias vividas por los diferentes grupos de interés que han «vivido la marca» de alguna forma pues, de lo contrario, los candidatos tendrán la percepción de que la promesa del empleador no es verdadera y consecuentemente les parecerá menos atractiva la empresa (Fernández-Barcala & González-Díaz, 2006).

Por último, la empresa debería cubrir una fase de MEDICIÓN, MANTENIMIENTO Y OPTIMIZACIÓN de la gestión de la marca empleadora, para verificar su efectividad e introducir mejoras progresivas. Formas de medir el retorno de la inversión en *employer branding* son, entre otras, encuestas de clima, ratios de rotación y retención, coste de contratación, rankings de posicionamiento en el mercado, número de solicitudes de empleo recibidas y aceptadas, y capacidad de cubrir puestos (PeopleMatters, 2011; Moroko y Uncles, 2008).

3. BENEFICIOS QUE APORTA A LA EMPRESA EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE EMPLOYER BRANDING

Los beneficios que aporta a la empresa el desarrollo de una estrategia de *employer branding* son de muy diversa naturaleza y no se limitan únicamente a la reducción de costes o a la mejora de las estrategias de reclutamiento (Meier, 2006). Los resultados de varias investigaciones llevadas a cabo por Hewitt Associates (2000/2001), The Economist (2003) and The Conference Board (Dell/Ainspan, 2001) ⁶ demuestran que los mayores beneficios del *employer branding* son tres: (i) mejora del reclutamiento; (ii) mejora de la retención; (iii) aumento del compromiso de los empleados. Según Barrow y Mosley (2005) existe evidencia suficiente para demostrar que estos tres factores pueden contribuir de forma significativa al desempeño global de la compañía.

Meier (2006) recoge un elenco exhaustivo de beneficios asociados a la implementación de iniciativas de *employer branding* clasificándolos en las tres categorías que se muestran a continuación de forma esquemática.

A) **BENEFICIOS MULTIDISCIPLINARES** que, a su vez, se dividen en función de si están relacionados con los procesos internos de la empresa o con los empleados.

• EN RELACIÓN A LOS PROCESOS INTERNOS

- i. Ofrecer un puente comercial efectivo entre Recursos Humanos y Marketing.
- ii. Convertir los valores de la marca en procesos clave.
- iii. Mejorar las comunicaciones de Marketing.
- iv. Construir capacidad de la organización en base a recursos seguros del capital humano.
- v. Acumular talento por medio de la gestión debida del mismo.
- vi. Alinear y gestionar el marketing interno y externo de la marca.
- vii. Vincular la identidad corporativa a la imagen externa y proporcionar una herramienta estratégica para la relación entre los grupos de interés de la marca.
- viii. Mejorar el desempeño de la gestión.

• EN RELACIÓN A LOS EMPLEADOS

- i. Aumentar la retención de empleados. A este respecto, Collins y Han (2004) enfatizan que la retención mejora tanto en cantidad como en calidad (citados por Wallace et al., 2014).
- ii. Mejorar la satisfacción del empleado y su *engagement*.
- iii. Ayudar a que los empleados interioricen los valores de la empresa y «vivan» la marca.
- iv. Asegurar que los empleados entienden los objetivos de la empresa y se comprometan con ellos.

B) **BENEFICIOS FINANCIEROS** que, a su vez, se componen de beneficios relacionados con la mejora del rendimiento de la empresa, basados en la reducción de costes y, los relativos a la creación de valor. Estos se recogen a continuación:

• EN RELACIÓN AL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA

- i. Aumento de la productividad de los trabajadores: los empleados con un nivel alto de *engagement* tienen un 38% de probabilidades de ser más productivos que la media.
- ii. Mejora del rendimiento global de la empresa: las empresas con valores conductores de una cultura corporativa sólida generan un crecimiento del volumen de ventas cuatro veces mayor, un crecimiento de empleo ocho veces mayor y un fortalecimiento del valor de la acción doce veces mayor.

• EN RELACIÓN A LA REDUCCIÓN DE COSTES

- i. Reducción de los costes de reclutamiento.
- ii. Reducción de la tasa de rotación de empleados: los empleados satisfechos están se sitúan en un 30% menos predispuestos que la media, a abandonar la empresa, lo cual, se traduce en el ahorro de un 1 a 1,5 veces el salario anual por la rotación de personal.

• EN RELACIÓN A LA CREACIÓN DE VALOR

- i. Las empresas con una gestión de personas mejor pueden mejorar su valor de mercado en casi un 50%.
- ii. Mejora del *Brand Equity* ⁷⁾, como indicador de desempeño, que impacta positivamente en el precio de la acción.
- iii. Una mejora significativa de la efectividad en la comunicación está asociada a un incremento del valor de mercado en un 29,5%.

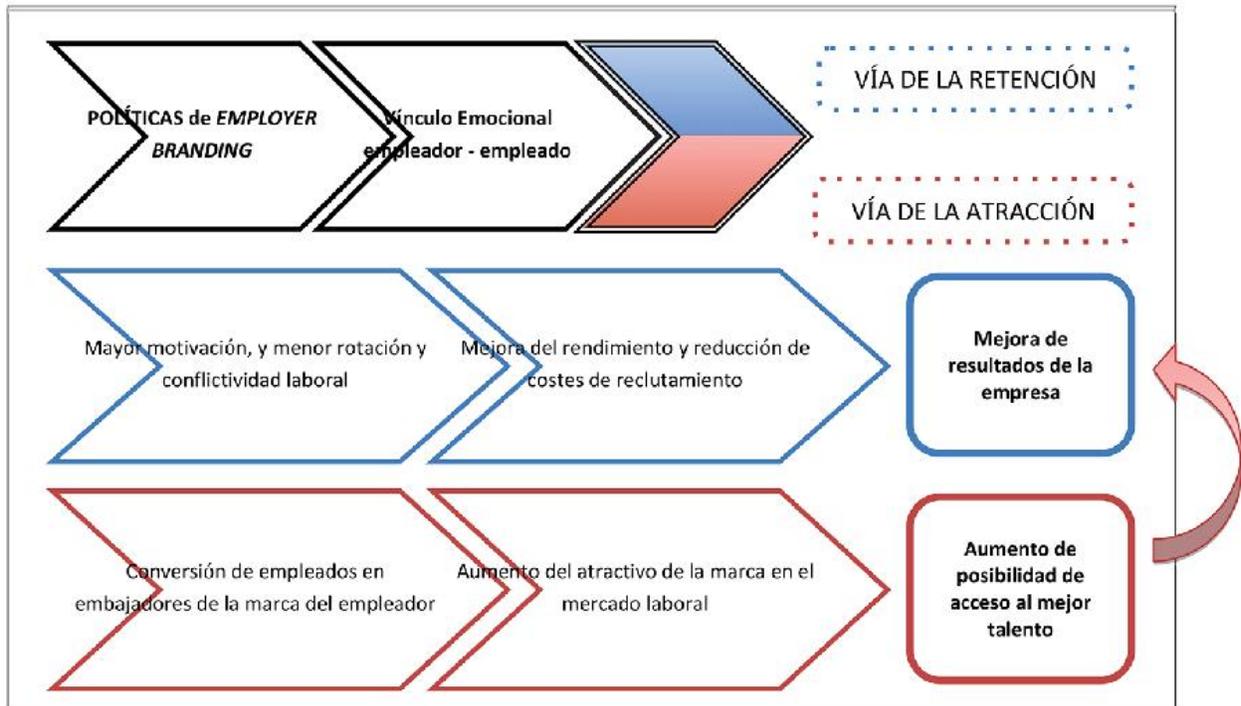
C) BENEFICIOS EXTERNOS

- i. Lograr la reputación de un «empleador de primera opción» (del inglés « *first choice employer* »).
- ii. Reclutar y retener a los candidatos adecuados.
- iii. Incrementar la satisfacción del cliente (por medio de la satisfacción del empleado). Mosley (2007) explica que los empleados satisfechos y comprometidos con la empresa ofrecen una mejor experiencia de servicio al cliente.
- iv. Diferenciarse de la competencia como marca empleadora en el mercado laboral. Este beneficio es resaltado especialmente por Kucherov y Zavyalova (2012).
- v. Mejorar la concordancia entre los valores de la empresa y los valores de sus empleados (cuanto más ajustada sea esa alineación, más atraídos se sentirán los empleados hacia la empresa).
- vi. Convertir los elementos intangibles de la experiencia laboral en tangibles.
- vii. Desarrollar una experiencia laboral atractiva y convincente para los candidatos potenciales.
- viii. Conseguir que los empleados de la empresa recomienden la misma como un lugar atractivo para trabajar mediante el boca-a-boca, teniendo en cuenta que la información que dan los empleados que conocen de primera mano a la marca empleadora resulta la más creíble para los potenciales candidatos (Wallace et al., 2014).
- ix. Convertir a los empleados en embajadores de la empresa, lo cual se produce como consecuencia de que los empleados estén satisfechos con su experiencia laboral en la empresa, que les lleva a convertirse en defensores de la misma ante amigos y familiares (CIPD, 2010, citado por

Suikkanen, 2010

).

A continuación, en la figura 5, se ilustra gráficamente los beneficios del *employer branding* desde la perspectiva de la gestión del talento, por ser los que resultan de mayor interés en este trabajo.



Fuente: elaboración propia.

Como se desprende del gráfico, la gestión de talento puede concebirse como la suma de dos políticas diferenciadas –retención (en azul) y atracción (en rojo)– por orientarse cada una de ellas a un colectivo específico de empleados –empleados actuales y potenciales, respectivamente–. No obstante, ambas parten de la necesaria creación de un vínculo emocional o *engagement* con sus empleados actuales en base al cual se posibilitan todos los efectos posteriores, diferentes para cada una de las vías.

En cuanto a la vía de la retención, el vínculo emocional redundará en una actitud comprometida del empleador que aumenta su contribución

productiva a la organización, lo que acaba traducándose en una mejora de los resultados de la empresa. Por lo que se refiere a la vía de la atracción, dicho vínculo provoca que los empleados actuales transmitan su satisfacción laboral al exterior de la empresa, mejorando su atractivo como empleadora. Como consecuencia de lo anterior, las posibilidades de la empresa para atraer al mejor talento aumentan y ello potencia la mejora de los resultados empresariales. Así, aunque cada una de las vías de la gestión del talento reflejadas en el esquema se construya en base a un efecto diferente del *engagement*, ambas son convergentes en su finalidad última: la mejora de los resultados empresariales.

IV. ANÁLISIS DEL EMPLOYER BRANDING DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS: EXAMEN DEL INFORME RANDSTAD AWARD 2015

Los verdaderos protagonistas de las políticas de *employer branding* son los empleados. Es por ello que merecen, aunque sea al final y brevemente, un epígrafe dedicado exclusivamente a ellos. En realidad, como se deduce de lo expuesto hasta ahora, el *employer branding* gira en torno a la comprensión de los empleados actuales y candidatos potenciales puesto que, en función de cómo sea ésta se conseguirá que su implementación sea más o menos efectiva. Con este apartado, se pretende precisamente comprender un poco mejor a los empleados que actualmente forman parte del mercado laboral y por ello se convierten en candidatos elegibles para cualquier empresa.

1. EXAMEN DE LOS ATRIBUTOS ELEGIDOS POR LOS EMPLEADOS A LA HORA DE VALORAR A LAS EMPRESAS EMPLEADORAS

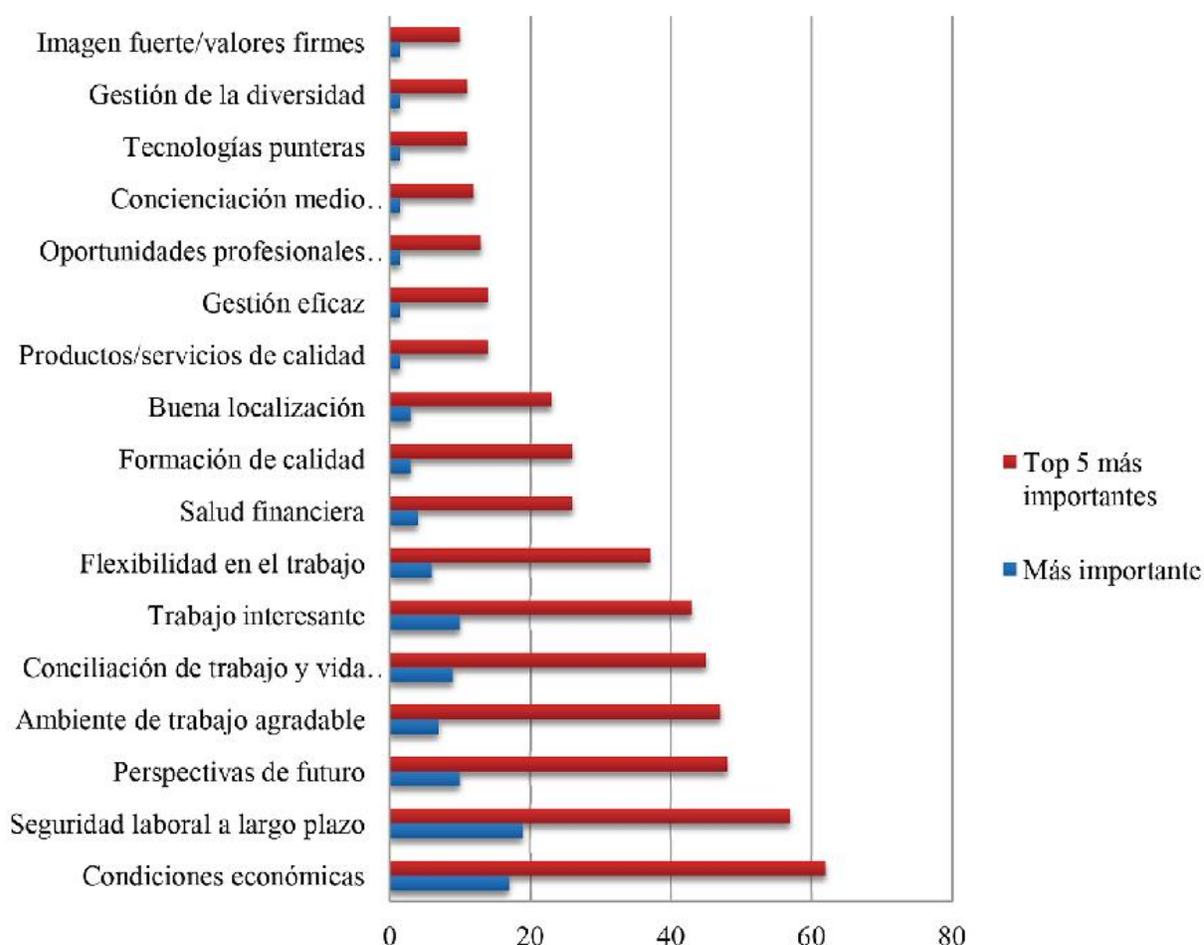
El interés de este apartado es lograr contrastar los esfuerzos que realizan las empresas llevando a cabo iniciativas de employer branding con la perspectiva de los trabajadores. En concreto, se trata de verificar la propuesta de valor al empleado que forman las empresas con las preferencias reales de los trabajadores para verificar si las primeras están gestionando de forma efectiva su marca de empleador.

Para ello, es pertinente hacer una alusión al informe « *Employer Branding: cuando la percepción puede convertirse en realidad. Resultados España* » del Instituto Randstad (2015), un estudio independiente de *employer branding* a nivel mundial. Conviene centrarse en los resultados obtenidos en España y, concretamente, en los apartados del informe que se refieren a los factores que más valoran los empleados a la hora de elegir una empresa donde trabajar, a la hora de cambiar de empresa o, a la hora de quedarse en la empresa actual.

En primer lugar, se fija la atención en los criterios que los empleados tienen en cuenta a la hora de elegir empleador. Cada uno de esos atributos valorados por los empleados debería tenerse en cuenta a la hora de conformar la marca del empleador de la empresa que estuviera interesada en contratarles para que dicha contratación fuera efectiva.

Como se puede apreciar en el gráfico de la Figura 6 (siguiendo los resultados de los criterios elegidos como «top 5 más importantes»), el empleador español da prioridad al salario a la hora de elegir empresa donde trabajar, atributo al que le sigue, aún con una puntuación muy alta, la seguridad laboral a largo plazo. Un segundo grupo engloba los atributos de perspectivas de futuro, ambiente de trabajo, conciliación de la vida familiar con la profesional, trabajo interesante y flexibilidad laboral. En un escalón más abajo se encuentran la salud financiera de la empresa, la formación de calidad y su buena localización. Por último, con una puntuación inferior a 15, aparecen el resto de atributos valorados por el empleado español: productos/servicios de calidad, gestión eficaz, oportunidades profesionales internacionales, preocupación por el medio ambiente y la sociedad, integración de tecnologías punteras, gestión de la diversidad e imagen y valores fuertes.

Criterio más importante a la hora de elegir empleador (España 2015)



Fuente: Randstad (2015).

En segundo lugar, resulta también de interés para conocer las preferencias de los empleados considerar los motivos de los que se marchan de las empresas, así como de los que deciden quedarse. Entre los factores que contribuirían a su decisión de cambiar de empleador, los empleados españoles otorgan, según este estudio, su puntuación más alta al bajo salario (46) y a la escasez de oportunidades de crecimiento (39), seguidos de la falta de interés en su puesto de trabajo (25), de la falta de reconocimiento o gratificaciones que recibe (24) y de la ausencia de estabilidad financiera (23). Por otro lado, en cuanto a los factores que llevan a los empleados a quedarse en su empresa actual, aparece en primer lugar el buen equilibrio entre trabajo y vida privada (55), seguido bastante de lejos por las opciones de trabajo flexible (31). A continuación, se valoran positivamente el reconocimiento del trabajo y la estabilidad económica, ambas con la misma puntuación (29). Sólo después, aparece la motivación de un sueldo alto (23), lo que llama la atención si se contrasta con el gráfico de la Figura 6, puesto que resulta ser el criterio más importante a la hora de elegir empleador.

En base a estos datos, se aprecia que la información sobre las preferencias de los empleados existe y es pública, por lo que su obtención por parte de las empresas es posible. Como consecuencia de lo anterior y, sin perjuicio de la complejidad que requiere, está en manos de las empresas implementar una estrategia de *employer branding* efectiva que, ajustándose a dichas preferencias, logre alcanzar el objetivo de atraer y retener a los empleados que le interesan para sus objetivos corporativos específicos.

Si se recuerda lo apuntado en el apartado 4.1. (« *Proceso del Employer Branding* »), el atributo más repetido en la propuesta de valor al empleado en las empresas españolas era la carrera profesional, seguido de desarrollo y oportunidades para aprender, en segundo lugar, y de liderazgo de marca, en tercer lugar. Ante esta falta de correspondencia entre lo deseado por los empleados y lo ofrecido por los empleadores, cabe preguntarse si las empresas están atendiendo debidamente la necesidad que subyace al *employer branding* y si, en caso de ajustarse en mayor medida a las preferencias reales de los empleados, lograrían mejores resultados en cuanto a atracción y retención del talento. Por supuesto, la realidad de las empresas es compleja y los recursos nunca sobran, por lo que es importante que cada cual, en la medida de lo posible, lleve a cabo con éxito su estrategia concreta de *employer branding*, siendo consciente de los puntos en los que podría mejorar.

2. REFLEXIÓN SOBRE LA DIFERENTE APLICACIÓN DEL EMPLOYER BRANDING EN BASE A PERFILES SOCIODEMOGRÁFICOS DISTINTOS

Es cierto, tal y como se ha afirmado en el apartado anterior, que conociendo los atributos que más valoran los empleados a la hora de elegir un lugar de trabajo las empresas pueden ofrecerles una propuesta de valor más ajustada con la consecuente mejora en la gestión del talento que ello implica. Sin embargo, la cuestión está en analizar si las políticas de *employer branding* podrían ser más efectivas si se aplicaran de

distinto modo en función del tipo de empleado al que se quisiera dirigir una empresa. Es decir, se trataría de que, en vez de tener una única marca de empleador, las empresas supieran gestionar las distintas facetas de su marca para atraer y retener a un perfil determinado de empleado con cada una de ellas. No se han encontrado teorías de autores distinguidos en la materia que sostengan este planteamiento, pero lo poco que se ha encontrado se muestra a continuación.

En primer lugar, el ya referido Informe de Randstad sobre *employer branding* (2015) incluye información relativa a los atributos más importantes, los factores para quedarse con el empleador actual y los factores para cambiar de empleador desde el punto de vista del empleado español, todos ellos clasificados en función de los distintos subgrupos demográficos de género, grupo de edad y nivel educativo. Lo anterior significa que es posible conocer los atributos que más valoran las mujeres frente a los que valoran los hombres, así como las preferencias de los jóvenes frente a las de los empleados más maduros o las distintas valoraciones que hacen los empleados en función de su nivel de estudios (secundaria o menor, licenciatura, máster o superior). Por lo tanto, de la misma forma que se sostenía en el apartado anterior, las empresas podrían ajustarse a las preferencias de los distintos perfiles para atraer a unos y a otros.

En este sentido, el Instituto Certificado de Personal y Desarrollo británico (CIPD) se ha referido ya a «una segmentación de empleados». Se recoge a continuación las líneas generales de su planteamiento.

La segmentación de empleados, según el CIPD (2015), parte del presupuesto de que los empleados, al igual que los clientes de una empresa, no son un grupo homogéneo. Por ello, cada grupo tendrá unas preferencias a la hora de elegir empleador que serán distintas de las del resto de grupos. Lo anterior significa que cada uno de estos grupos puede desear recibir una orientación de la gestión de la marca empleadora diferente.

Ante esta realidad, puede resultar beneficioso para aumentar la eficacia de la gestión del talento en las empresas adoptar un enfoque diferenciado para cada uno de estos grupos a la hora de definir una estrategia de *employer branding*. Así, la propuesta de valor al empleado no sería única por cada marca de empleador, sino que habría tantas como perfiles de empleados esa marca quisiera abordar en su gestión del talento o, si se prefiere, sí habría una única marca pero para cada perfil de empleados se resaltarían diferentes atributos de esa misma marca dividiéndose ésta en subconjuntos.

Conforme al CIPD (2015), algunas empresas ya han venido segmentando a sus empleados para medir su grado de satisfacción o su engagement, pero solamente en términos de ubicación y tipo de trabajo. Las empresas podrían realizar segmentaciones de sus empleados más valiosas en función de categorías como edad, estilo de vida o actitudes frente a la comunicación en la organización, para beneficiarles, por ejemplo, en la comunicación o en la promoción de paquetes de beneficios flexibles que integraran los diversos intereses y necesidades de cada segmento. En las empresas multinacionales, por ejemplo, podría resultar muy útil una segmentación nacional de la propuesta de valor al empleado que permitiera atender la diversidad de las necesidades culturales a nivel local. El mismo CIPD desarrolló el informe « *Gen up : ¿cómo funcionan los cuatro generaciones?* » que subraya la importancia de comprender las actitudes y preferencias de las diferentes generaciones de empleados. En este estudio se descubre la oportunidad de que las empresas consideren, además de su propuesta de valor al empleado genérica, lo que dicha propuesta de valor podría suponer para cada una de las generaciones: Generación Y, Generación X, Babyboomers y Veteranos.

En línea con esta segmentación, resulta oportuno acudir al ejemplo de la empresa *Enterprise Rent-A-Car*, que desarrolló de forma exitosa una estrategia de segmentación de marca de empleador orientada a un perfil muy concreto de empleados: estudiantes universitarios recién graduados. La empresa supo adaptar su mensaje de marca a este público específico, utilizando para ello el portal de empleo de su página web así como su perfil de *Glassdoor*, por medio de los cuales comunicaba con claridad las trayectorias profesionales adaptadas al nivel de recién graduados, sus oportunidades de crecimiento y desarrollo, así como los planes de formación definidos para ellos. Este plan estratégico orientado a recién graduados supuso un aumento del 130 % del tráfico a su perfil de *Glassdoor* y la contratación de 850 empleados para el programa de recién graduados.

En base a lo anterior, es posible pensar que con el propósito de obtener una mayor efectividad a la hora de aplicar prácticas de *employer branding* podría resultar valioso para las empresas cambiar la forma en la que se afronta esta gestión de marca, diferenciándola en función de los distintos perfiles de los empleados objetivo.

V. CONCLUSIONES

Este trabajo presenta un desarrollo teórico sobre el reciente concepto del *employer branding* como herramienta de gestión del talento en el ámbito de los Recursos Humanos, en concreto, en lo que se refiere a las políticas de atracción y retención aportando además, una visión clara de este fenómeno en el contexto empresarial.

Con este estudio se han podido constatar los siguientes aspectos:

En primer lugar, se puede afirmar que ha quedado claramente manifiesta la necesidad de una correcta gestión del talento dadas las características del mercado laboral, resaltando la pertinencia y relevancia de aplicar una adecuada estrategia del *employer branding* en dicha gestión.

En segundo lugar, en cuanto a la revisión de literatura, se han recogido perspectivas de un gran número de autores que aportan puntos de vista complementarios e incluso disidentes para permitir generar una perspectiva revestida de la mayor globalidad posible sobre el fenómeno. La calidad que caracteriza a las bases de datos empleadas a tal efecto, ha permitido reflejar debidamente el interés que tiene el fenómeno del *employer branding* en el contexto de los RRHH, acorde con las más recientes investigaciones de este campo. Por tanto, queda cumplido el propósito general expuesto al inicio del trabajo de contribuir a una comprensión más profunda de este fenómeno.

En tercer lugar, y en lo que se refiere a la utilización del *employer branding* para la gestión del talento, objetivo central de este estudio, se han revisado en detalle tanto el proceso estratégico que deben seguir las empresas, como los beneficios que de su implementación se derivan, en concreto, los relativos a la atracción y retención del talento. A este respecto, se constata satisfactoriamente lo siguiente:

- Que el *employer branding*, aplicado de forma efectiva, es beneficioso para el rendimiento global de las empresas mejorando sus resultados no sólo a nivel de gestión de Recursos Humanos, sino a todos los niveles. Así, por ejemplo, la implementación del *employer branding* permite a las empresas reducir costes de reclutamiento o facilitar el acceso al mejor talento, pero también construir una plantilla sólida que trabaja productivamente y logra una mayor fidelización de los clientes. La anterior repercusión global deriva precisamente del hecho de que la *marca del empleador* potencie la marca corporativa de la empresa que, a su vez, integra todos los niveles de la empresa al incluir las marcas de los distintos grupos de interés de la empresa.
- Se ha descubierto que el secreto de la nueva gestión de los Recursos Humanos reside en el afianzamiento en la conciencia de las empresas de que su verdadero valor reside en las personas que la conforman. Las investigaciones que se han llevado a cabo en este sentido apuntan a que verdaderamente el talento humano es la clave del éxito empresarial y, por tanto, las revolucionarias prácticas como el *employer branding* deben seguir desarrollándose cada vez más en el seno de las organizaciones empresariales.

- Ahora el empleador debe centrar sus esfuerzos en ofrecer una experiencia laboral a sus empleados como si fuera un producto nuevo en su compañía, cuyo atractivo se conforma en torno a la «propuesta de valor al empleado». La eficacia de la gestión del talento residirá en que dicha propuesta de valor encaje realmente con los empleados, de tal forma que consiga generar un vínculo emocional (*engagement*) con ellos, que les haga sentir satisfechos en su lugar de trabajo y comprometidos con la empresa para la que trabajan.

En este punto, y ya a modo de colofón, se considera interesante como futura línea de investigación para este campo, analizar la posible segmentación de marca empleadora en base a perfiles distintos de empleados para concretar en mayor medida ese vínculo emocional, en tanto ello permitiría una personalización o adaptación mayor de la marca que, sin duda, aumentaría la eficacia del *employer branding*. Se trata, en definitiva, de lograr que los empleados encuentren una experiencia laboral única y, para ello, una aproximación segmentada podría ser la solución. Así, las políticas laborales podrían diferenciarse en función de los distintos perfiles que presenten sus empleados. Tomando como ejemplo el Informe de Randstad (2015), en el que figuraba información de los empleados en función de su edad, género y nivel de educación, se puede afirmar que la información necesaria para implementar esta segmentación está al alcance de las empresas. Habría que estudiar, por supuesto, qué criterios serían los más adecuados para llevar a cabo dicha división.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- ALLEN, D. G., BRYANT, P. C., & VARDAMAN, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *The Academy of Management Perspectives* . 24 (2), 48-64
- AMBLER, T., & BARROW, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management* , 4 (3), 185-206.
- BACKHAUS, K., & TIKOO, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* . 9 (5), 501-517
- BARROW, S., & MOSLEY, R. (2005). *The employer brand* . London: Wiley & Sons Limited.
- BURKE, R. J., & COOPER, C. L. (Eds.). (2008). *The peak performing organization* . Oxon, UK: Routledge.
- CALIGARI, R., & SA, P. E. (2006). El recurso humano como principal activo de la empresa. *Revista Petrotecnia* , Instituto Argentino del Petróleo y del Gas.
- CASCIO, W. F. (2006). *Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits* (7th Edition). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- CHAMBERS, E. G., FOULON, M., HANDFIELD-JONES, H., HANKIN, S. M., & MICHAELS, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly* , 3, 44-57.
- CHAN, A. (2011). The challenges of human resource management. Retrieved February , 23 , 2011.
- CHRISTIAANS, L. (2012). International Employer Brand Management: A Multilevel Analysis and Segmentation of Students' Preferences. *Springer Science & Business Media* , 11-50.
- CHUQUISENGO, R. (2003). Gestión del talento humano. Obtenido de <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html> (última consulta 12/02/17)
- CIPD: Instituto Certificado de Personal y Desarrollo (2007). «Employer branding: a no-nonsense approach». Obtenido de <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D0AC3CB0-BC5F-44F5-886D-4C00276F2208/0/empbrandguid.pdf> (última consulta 04/12/16)
- CIPD: Instituto Certificado de Personal y Desarrollo (2015). «Employer Brand». Obtenido de <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employer-brand.aspx> (última consulta 04/12/16)
- DE LA PEÑA GONZÁLEZ, M. (2012). *Reputación corporativa y gestión de recursos humanos*. Harvard Deusto EAE Business School. Obtenida el 19/12/16 de <http://retos-directivos.eae.es/reputacion-corporativa-y-gestion-de-recursos-humanos/>
- Diccionario de la American Marketing Association. Obtenido de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx> (última consulta 23/03/16).
- Diccionario de la Society for Human Resource Management: SHRM Online. Obtenido de <https://www.shrm.org/> (última consulta 21/03/16).
- EDVINSSON, L. & MALONE, M.S.(1999). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Gestión 2000
- EDWARDS, M. R. (2009). An Integrative Review Of Employer Branding And OB Theory. *Personnel Review* , 39 (1), 5-23.
- EISENBERG, B., KILDUFF, C., BURLEIGH, S., & WILSON, K. (2001). The role of the value proposition and employment branding in retaining top talent. *Society for Human Resource Management, Alexandria, VA* .
- ESHOJ, P. A. N. (2012). *The impact of employer branding on the formation of the psychological contract* . Tesis Doctoral, Aarhus University, Aarhus, Dinamarca.
- FANEGO, I. (2015). *Employer Branding: metodología y claves para atraer y retener talento en tu empresa* . TuitMarketing. Obtenida el 12/12/16 de <http://tuitmarketing.com/employer-branding-metodologia-y-claves-para-atraer-y-retener-talento-en-tu-empresa/>
- FERNÁNDEZ-BARCALA, M., & GONZÁLEZ-DÍAZ, M. (2006). Brand equity in the European fruit and vegetable sector: A transaction cost approach. *International Journal of Research in Marketing* , 23 (1), 31-44.
- FROOK, J. E. (2001). Burnish your brand from the inside. *B to B* , 86 (8), 1-2.
- GADDAM, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills* , 2 (1).
- GÓMEZ-LANDERO, M. L. (2013). Análisis de la aplicación del employer branding en las empresas españolas. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos* , 1 (1).
- GUPTA, M. P., PATTI, R., & MARWAH, S. (2014). Employer Branding: A Descriptive Study. *International Journal of Economic and Management Strategy* , 1-10.
- HATUM, A. (2009). El caos del talento. *Harvard Business Review* , 87 (8), 19-30.

- HUNCKLER, M. (2015). *What Is Employer Branding and Why Should Growth Companies Pay Attention?*. Forbes. Obtenido el 29/01/17 de <http://www.forbes.com/sites/matthunckler/2015/01/29/employer-branding-strategies/29-de-enero>.
- KUCHEROV, D., & ZAVVALOVA, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development* , 36 (1), 86-104.
- LOCKWOOD, N. R. (2006). La gestión de talentos: un impulsor del éxito organizacional. *SHRM Research Quarterly* .
- MARTIN, G., BEAUMONT, P., DOIG, R., & PATE, J. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR?. *European Management Journal* , 23 (1), 76-88.
- MARTIN, G., GOLLAN, P. J., & GRIGG, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management* , 22 (17), 3618-3637.
- MARTIN, R. L., & MOLDOVEANU, M. C. (2003). Capital versus talent. The battle that's reshaping business. *Harvard Business Review* , 81 (7), 36-41.
- MEIER, B. (2006). *Employer Branding: A holistic concept of Strategic Brand Management for attracting and retaining a company's Right Potentials*-with the example of Degussa AG. Hamburg: Diplomatic GmbH
- MINCHINGTON, B. (2011). Secrets to a Great Employee Value Proposition. *Human resources, jul/aug 2011, hrtoolbox* .
- MITCHELL, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard business review* , 80 (1), 99-101.
- MOROKO, L., & UNCLES, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *The Journal of brand management* , 16 (3), 160-175.
- MOROKO, L., & UNCLES, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management* , 17 (3), 181-196.
- MOSLEY, R. (2007) Customer experience, organisational culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management* , 15 (2), 123-134
- MOSLEY, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers* . New York: John Wiley & Sons.
- MOSLEY, R. (2015). *CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding*. Harvard Business Review, Talent Management. Obtenida el 16/03/16 de <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>
- ORDIONI, J. (2015). *The State Of Employer Branding Today And Tomorrow* . Ere Media, Recruiting. Obtenida el 8/13/16 de <http://www.ere-media.com/ere/the-state-of-employer-branding-today-and-tomorrow/>
- PeopleMatters (2011). *Employer Branding en España 2011: estado de situación* . Estudio de People Matters.
- PETERS, T. (1999). *The brand you 50: Fifty ways to transform yourself from an employee into a brand that shouts distinction*. New York : Knopf Publishers.
- PETKOVIC, M. (2008). Employer Branding. *Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl* , 2 , 331-358.
- QUESADA RAMÍREZ, E. (2012). «Human Age: Empoderando el talento». Conferencia de la Organización ConGente.
- RANDSTAD (2015). *Employer Branding: cuando la percepción puede convertirse en realidad. Resultados España* . Informe Randstad Award 2015. Obtenido el 21/02/16 de <http://www.randstad.es/nosotros/randstad-award>
- SERNA, C. C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid: Fundación EOI Escuela de Negocios.
- SHERRY, A. (2000). Put some branding iron into your image. *Business Review Weekly, July, 21, 2000* .
- SUIKKANEN, E. (2010). *How does employer branding increase employee retention?*. Tesis Doctoral, University Of Lincoln, Lincoln, Reino Unido.
- SULLIVAN, J. (2002). Crafting a lofty employment brand: a costly proposition. *ER Daily, November* , 25 .
- SULLIVAN, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily* , 23 (2), 501-517.
- SULLIVAN, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of management* , 25 (3), 457-484.
- VAN DAM, N. (2006). Building an employer brand through investments in learning. *Chief Learning Officer* , 5 (6), 13.
- WALLACE, A. P. M., LINGS, I., CAMERON, R., & SHELDON, N. (2014). Attracting and retaining staff: the role of branding and industry image. En Harris, Roger McLeod, Short, Thomas William (Eds.)

,
Workforce Development (pp. 19-36). Singapore: Springer.

WILDEN, R., GUDERGAN, S., & LINGS, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management* , 26 (1-2), 56-73.

FOOTNOTES

1

Para realizar la revisión de la literatura más actual y relevante se ha acudido a bases de datos multidisciplinares: ISI Web of Knowledge, SCOPUS, EBSCO, Google Scholar; y bases de datos de ciencias económicas y empresariales: Business Source Complete.

2

El Instituto Universitario de Posgrado, constituido por la Universidad de Alicante, la Universidad Autónoma de Barcelona, la Universidad Carlos III de Madrid y Santillana Formación, es la escuela de negocios española líder en la formación de posgrado on-line.

3

Marca del empleador.

4

Término definido en el diccionario de la American Marketing Association.

5

De esta forma se denomina a la relación entre el empleador y el empleado y las expectativas u obligaciones implícitas que éstos tienen mutuamente (Eshoj, 2012).

6

Citados por Meier (2006).

7

En español: valor de marca.