

## 2010: El año de la verdad.

El *employer branding* en tiempos de crisis no es para los cobardes

Robert Schäfer,

Country Manager de CRF Institute Spain.

Los Top Employers en Europa también han notado el impacto de la crisis económica. En 2010, sin embargo, siguen invirtiendo firmemente en su *employer brand*, y así lo refleja el informe publicado recientemente por CRF Institute, el Top Employers HR Benchmark Europe 2010. ¿Pero está la dirección de RR.HH. preparada para defenderse de los ataques de otros directivos no tan convencidos?

El *employer branding* en tiempos de inestabilidad económica no es algo para directivos apocados. Si lo que buscan es la reducción de costes, durarán poco en el Departamento de Recursos Humanos. El análisis de Top Employers de CRF Institute, sin embargo, muestra que ser un buen empleador es también clave en la estrategia para el éxito a largo plazo. Son conscientes de que los costes de personal no son tales, sino una inversión. Las empresas que durante una crisis económica estructural invierten en su marca de empleador y mantienen comunicación constante, se encuentran en mejor posición cuando la economía se recupera.

El directivo que en el curso del año 2010 mantenga una fuerte marca de empleador está creando una base fuerte y sólida. La disminución de horas trabajadas lleva a un aumento de la productividad a corto plazo. Esto se observa claramente en el análisis llevado a cabo por The Conference Board entre las compañías Europeas y de Estados Unidos. Mientras la economía de EE.UU. bajó un 2.5%, el número de horas trabajadas se duplicó. La productividad subió un 2.5%. En la UE la productividad bajó un 1.1% respecto a la media de contracción del 4.2% de la bajada de empleo. La pérdida de trabajo en EE.UU. fue del 3.6% en 2009, mientras que

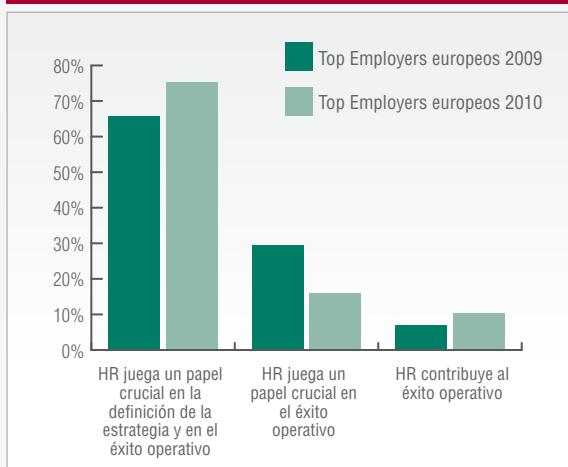
la media en la UE fue de un 1.9. Las diferencias en productividad entre EE.UU. y la UE se deben sobre todo a diferencias en legislación social. En la mayoría de países europeos los despidos suponen un gasto tanto por parte de las empresas como del gobierno. Y el gobierno ofrece también subsidios por mantener a los empleados actuales, pues de lo contrario el coste de los pagos por desempleo se dispara.

En cambio, en el momento que la economía se recupera, el objetivo va de trabajar con la menor gente posible a atraer y retener gente altamente cualificada y motivada. EE.UU. sufrirá para arrancar el motor sin problemas: los desempleados han estado demasiado tiempo sin trabajar, sin ponerse al día y actualizar sus habilidades. Los trabajadores activos no han podido formarse y pueden haber sufrido una descompensación entre la vida privada y la profesional.

Casi todos los indicadores de CRF Institute sobre *employer branding* muestran que los Top Employers europeos, a pesar de la crisis, siguen invirtiendo fuertemente en ser buenos empleadores. Obviamente, hay algunas prioridades máximas en RR.HH., pero muchas empresas continúan viendo como crucial la participación de RR.HH. en la estrategia de la organización. Mientras en 2009 el 67% de los Top Employers era consciente de esta importancia, en 2010 ha subido a tres cuartas partes. La posición del director tiene más peso que en 2009 y más del 65% reporta directamente al primer ejecutivo.

La dirección de RR.HH. es la responsable final detrás de una fuerte marca de empleador. Por supuesto, comunicación juega un papel fundamental puesto que no hay que ser

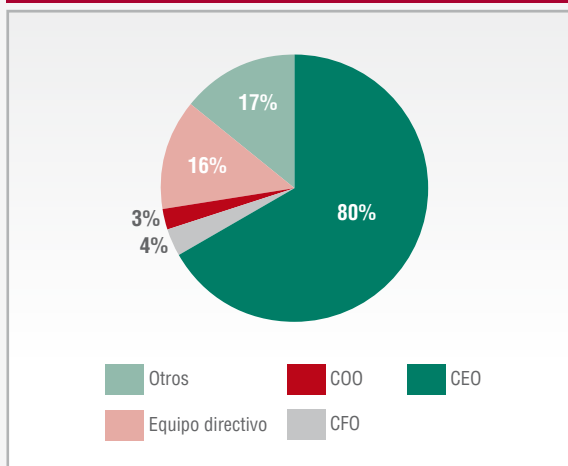
## EL ROL DE RH EN LA ORGANIZACIÓN EUROPEA



El número de Top Employers europeos que esperan aumentar plantilla ha descendido en 2010 (esta en descenso desde el año 2008). Razón de más, puede pensar, para dejar de lado la inversión en *employer branding*. Necesitas seleccionar menos personal y tienes menos recursos para hacer lo máximo con tu plantilla actual. Hasta ahora, los Top Employers no se han dejado guiar por este razonamiento a corto plazo, pero el 2010 es el año de la verdad.

¿Está la dirección de RRHH preparada para defenderse de los ataques de otros directivos no tan convencidos? )

## LÍNEAS DE REPORTE DE RH (MEDIA EUROPEA)



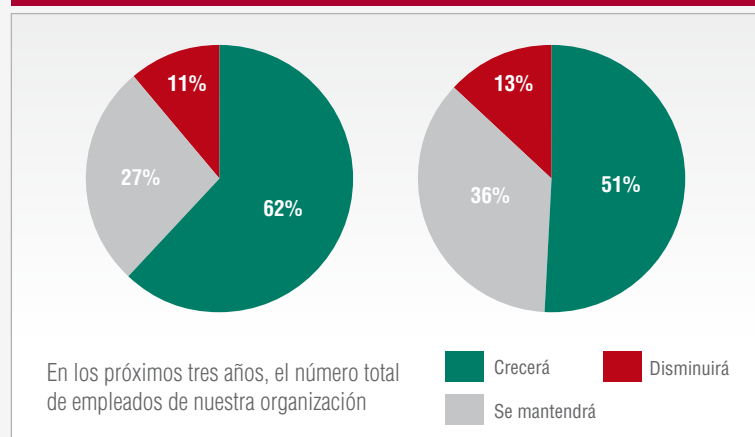
## PORCENTAJE DE ROTACIÓN ANUAL DEL STAFF



solamente bueno, sino también hay que comunicarlo. Pero lo fundamental es la confianza y el hecho de que la imagen que des como empleador cuadre con lo que realmente estás ofreciendo. Perder la confianza en tiempos de crisis significa un esfuerzo inconmensurable para recuperarse. Por eso una buena estrategia de RR.HH. para *employer branding* también está planteada a largo plazo.

El punto de partida para la estrategia de RR.HH. son las expectativas de desarrollo de personal durante el año que comienza. Cuando hablamos de expansión, ésta tiene un impacto directo en la economía. Las sustituciones se determinan por el número de empleados que se jubilan o que van a trabajar a otro lugar. La primera, basada en datos sobre el personal, es fácil de predecir. La segunda es más complicada. Cambiar de trabajo es siempre arriesgado y en tiempos de incertidumbre económica los trabajadores no están dispuestos a asumir riesgos.

## CAMBIOS ESPERADOS EN EL N° TOTAL DE EMPLEADOS EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS



Información elaborada por:



INSPIRE TO STAND OUT



EMPLOYERS