

Módulo 1. Qué es *employer brand* y la propuesta de valor de una empresa

El *employer brand* (EB) o marca empleadora, es el término que usamos para describir la imagen y reputación de una compañía o una organización desde su funcionamiento y rol como empleadora. Así como existe una imagen corporativa (término que proviene del *marketing*) para definir el posicionamiento, la reputación de una empresa en el mercado y la percepción de los consumidores y competidores; en este caso, la marca empleadora describe el posicionamiento dentro de un mercado específico (el mercado laboral), la percepción de los candidatos y los actores claves (por ejemplo, universidades, académicos, candidatos u otras organizaciones dentro del mismo mercado).

Se debe tener en cuenta que *employer branding* es un concepto nuevo en el vocabulario corporativo. El mismo se introdujo en el año 2000, se instaló y reconoció académica y estratégicamente recién después de la primera parte de esta década. Esto no quiere decir que antes no se le haya dado la importancia debida a la reputación o la imagen de los empleadores. Solo que esta nueva definición permitió comenzar a tener un acercamiento estratégico a los temas relacionados con la imagen de la organización desde su rol de empleador. Como todos los temas innovadores, a través del tiempo y la práctica este concepto se fue posicionando, sobre todo en las estrategias del área de recursos humanos ¿Por qué? Por el mero hecho de ser quienes más interesados están en la atracción del talento.

Como mencionamos anteriormente, existían las preocupaciones alineadas a la marca empleadora, pero no se trataban con la mirada estratégica de hoy en día. Años anteriores, esta preocupación genuina por el posicionamiento corporativo estaba más atomizada entre comunicación corporativa, *marketing*, comunicación interna y recursos humanos. De esta forma, había varios sectores que lo aplicaban sin tener un orden estratégico específico para su uso.

Caso Heineken

Una de las primeras campañas de *marketing* con foco en empleabilidad que se pudo ver en el mercado fue realizada por la empresa Heineken. La empresa publicó

una publicidad que se reprodujo en los medios digitales y tradicionales en la que, creativamente, contaba cómo se transita una experiencia de selección en la empresa y, a su vez, mostraba el tipo de talento que buscan. En este ejemplo podemos observar cómo se mezcla a la marca comercial con ciertos conceptos de marca empleadora. De alguna forma, esto trae a la luz cómo las compañías como empleadoras provocan una consecuencia comercial en quién compra, o en quién consume sus productos. En este caso, Heineken en ningún momento habla de las características del producto (cerveza) ni alude a las referencias tradicionales que solemos encontrar en este tipo de publicidades (reunión de amigos, eventos, etc.).

Figura 1: Caso Heineken



Fuente: Ser Generando Realidades, 2013, <https://bit.ly/3nwV4E1>.

El auge de *employer brand*

¿Qué fue lo que hizo que el *employer brand* (EB) se ponga en agenda en los últimos años? Sin lugar a dudas fue la guerra por el talento. El hecho de competir por el mejor talento conlleva a que los empleadores se pregunten cómo hacer para que el candidato/a elija a su empresa cuando tiene varias propuestas laborales para elegir.

El talento comenzó a establecer en agenda la necesidad de diferenciación de las organizaciones. Esta diferenciación se valió de cierta estrategia para ser ejecutada. Por lo tanto, vale la pena preguntarnos, ¿"el talento" comenzó a pedir más información a las organizaciones para tomar decisiones laborales o son las

empresas las que comenzaron a diseñar estrategias de atracción más asertivas?
¿Qué es lo que sucedió para poner a EB en agenda?

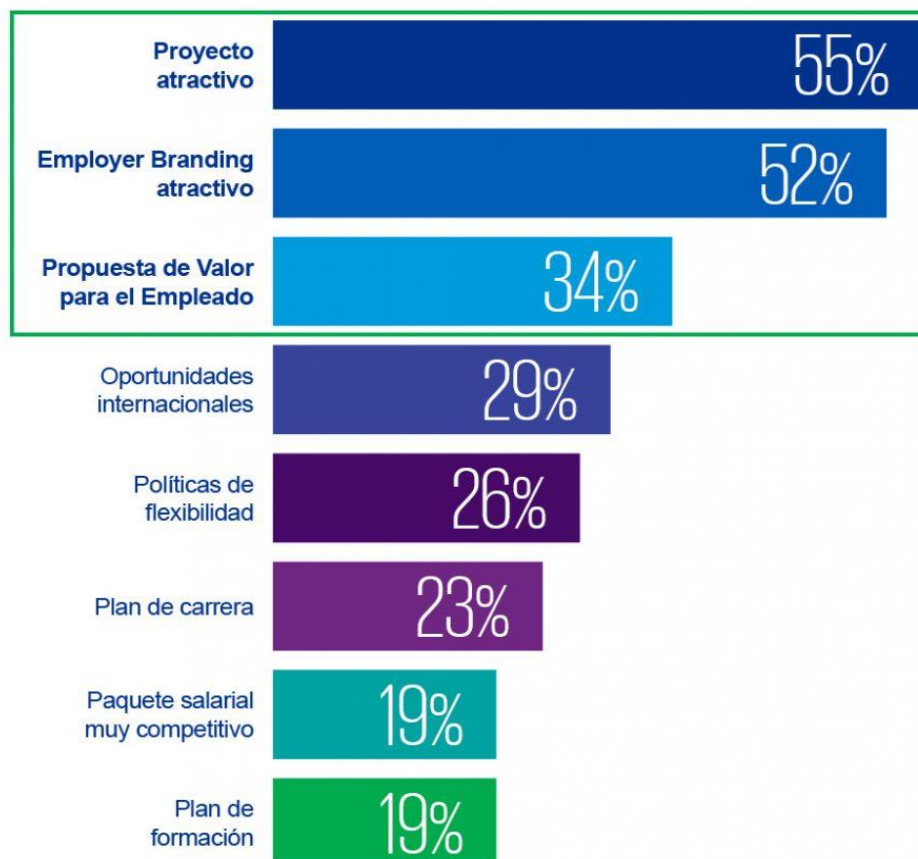
Debemos observar el contexto laboral de los últimos años. Realicemos juntos el ejercicio de imaginar un país con pleno empleo: más vacantes que personas disponibles para ocuparlas. Esto no es lejano de lo que sucede en el sector de tecnología. En ese contexto, el mercado laboral se caracteriza por la existencia de múltiples tipos de organizaciones. Solo por nombrar algunas: corporativas, pymes, nacionales, multinacionales, *start-ups*, familiares, unicornios, organizaciones no gubernamentales (ONG), y muchas subcategorías más que podemos mencionar en cada una de estas. Por lo tanto, podemos decir que el talento posee variadas y numerosas opciones para elegir. A partir de aquí, como hemos dicho, podemos realizar un claro paralelismo con el mercado comercial. Paul Capriotti Peri (2009), en su libro *Branding Corporativo - Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, menciona que como consecuencia de la cantidad de opciones

. . . las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una Identidad Corporativa fuerte, coherente y distintiva . . . y comunicarla adecuadamente a sus públicos. Este proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos es lo que se conoce en los países anglosajones con el nombre genérico de *branding*. (Capriotti Peri, 2009, p. 11)

Aquí encontramos el término principal del concepto de EB, en donde se define la necesidad de las organizaciones de diferenciarse. Si retomamos el escenario que imaginábamos, ante la cantidad de opciones laborales que tiene una persona para dar su próximo paso, y la escasez de talento para ocupar posiciones, las organizaciones precisan diferenciarse unas de otras y mostrar sus mejores virtudes y atributos para “atraer” a ese talento requerido. Cuando son muchas las empresas que buscan a un mismo talento, definimos este escenario como “guerra por el talento”. Con el tiempo, esta guerra por el talento comenzó a plantear temas que antes no eran tenidos en cuenta y que, por ende, las organizaciones debieron responder. Una de las preguntas que las empresas comenzaron a realizar con mayor profundidad fue: “¿qué atributos positivos tenemos para atraer a que más personas quieran trabajar en nuestra organización?”.

Figura 2: ¿Qué influye en la atracción y retención de talento?

¿Qué influye en la atracción y retención de talento?



Fuente: Informe de Tendencias retributivas 2018 elaborado por KPMG Abogados

Fuente: Calle, 2018, <https://bit.ly/3OYmcY8>.

Los atributos positivos

Las características de las empresas que eran consideradas atractivas, con el paso del tiempo y de las generaciones, han cambiado. Durante muchos años un atractivo de una propuesta laboral, a la hora de atraer talento, era el salario. Organizaciones que “pagan” por encima del estándar de mercado eran consideradas empresas atractivas sin discusión. Pero también podemos decir que el salario dejó de ser un factor altamente diferencial por varios motivos. En primer lugar, es fácil de empatar. Se trata de un atractivo meramente numérico y un competidor puede igualarlo. En segundo lugar, porque las propuestas laborales actuales se componen de otros elementos, además del salario. Por ejemplo, una persona que tiene tres propuestas laborales totalmente distintas puede no elegir

aquella con el salario más alto. Preguntémonos, entonces, qué otros elementos tiene esa propuesta laboral elegida.

Veamos otro ejemplo que nos muestra cómo los atributos positivos han cambiado a la hora de hablar de empleadores atractivos. El tamaño de la empresa también dejó de ser un factor atrayente. En las décadas del 70 y 80, los profesionales sentían que pertenecer a una compañía “grande” era un decisor fundamental. “Trabajo en una empresa grande” era una frase muy atractiva en ese tiempo. Muchas características estaban vinculadas a esta “grandeza”: seguridad, éxito, confianza. Podríamos decir que el deseo de las generaciones anteriores era ser parte de una empresa grande y trabajar de por vida allí. A partir de la década del 2000, este atributo dejó de ser atractivo como factor fundamental a la hora de tomar una decisión laboral. La expansión de las pymes y la explosión de las *start-ups* trajo otro tipo de características, también atractivas, para ese talento que comenzó a buscar otras razones al momento de incorporarse en una organización. Podemos pensar también en los años de trayectoria: ¿es más atractiva una empresa con más de 100 años de trayectoria u otra con 15 años?

En resumidas cuentas, hay un talento que busca ser parte de una organización atractiva, y empresas que quieren atraer al mejor talento. Por lo tanto, frente a una persona que tiene tres propuestas laborales para aceptar, ¿cómo podríamos diferenciarnos? La pregunta lógicamente evoluciona a lo largo de estos últimos años y, actualmente, es ¿qué tengo para proponer que sea diferente a otra organización? La propuesta de alguna forma dejó de ser solo una propuesta salarial y pasó a ser una **propuesta laboral**, con todo lo que eso implica.

La evolución de lo atractivo

Son varios los ejemplos de cómo la estrategia de EB muta y evoluciona a lo largo del tiempo. Las recetas de éxito del pasado no siempre se aplican con los mismos resultados en la actualidad. Podemos analizar los programas de jóvenes profesionales. En la década del 2000, las organizaciones buscaban atraer talento con programas que prometían convertirlos, entre otras cosas, en gerentes en un período de dos o tres años.

Se solían organizar eventos multitudinarios de entrevistas (aún hoy podemos encontrar algunos) en el que varios selectores/as entrevistaban de forma continua a los/as candidatos que estaban interesados. Ser “seleccionado” imprimía cierto prestigio en el mercado laboral y también dentro de la organización. Pertenecer al programa de jóvenes profesionales tenía un aura atractiva al talento externo y lograba fidelización en el talento interno que participaba.

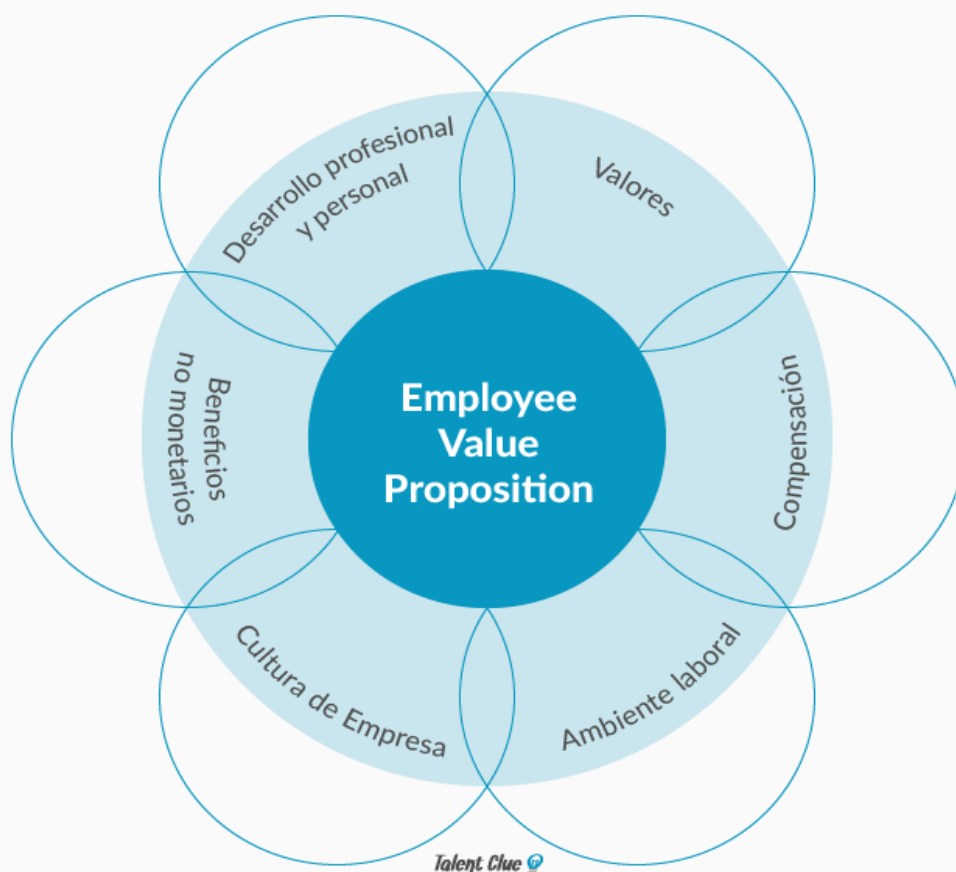
Sin embargo, en la actualidad han perdido el peso que tenían en cuanto a la atracción ¿Qué es lo que ha cambiado? ¿Por qué las estrategias exitosas del pasado, no tan lejano, hoy no son efectivas? En primera instancia, podemos analizar que lo que antes atraía, hoy no lo hace. Pongamos esto en otras palabras: lo atractivo a la hora de buscar un empleador no es poder convertirse en gerente. En la actualidad, con la capacidad de acceso a la información, el gran atractivo está en la cultura e identidad corporativa. El hecho de que ambas estén alineadas con la persona que está buscando su futuro laboral, es el atributo principal a tener en cuenta. Las nuevas generaciones que tienen la posibilidad de elegir un empleador, se acercan más a aquellas empresas en las que el propósito y valores que anuncian están de alguna forma ligados a su propósito personal. Y este concepto de “propósito” es clave a la hora de dar a conocer la organización, junto con los valores. Ser o no un gerente o director/a en el futuro no será lo suficientemente atractivo si el propósito, la cultura y la identidad de la organización no están vinculadas con la persona que busca un profesional. En palabras de Simon Sinek, el autor del libro “*Start with why*” que se hizo mundialmente conocido tras una charla TED vista por casi 40 millones de personas,

todas las empresas saben lo que hacen (*what*); algunas saben cómo lo hacen (*how*) pero pocas saben “explicar el por qué (*why*), el verdadero sentido de su organización, su propósito –*purpose*-, su misión”. Su argumento es que tener clara esa misión y vivirla con coherencia –entre palabras y hechos– dota de un enorme atractivo a la compañía y acaba conformando su marca como empleador o *employer branding*. (Calle, 2018, <https://www.tendencias.kpmg.es/2018/07/atraer-retener-talento/>)

EVP o propuesta de valor

Uno de los conceptos principales en EB se llama **propuesta de valor**. La propuesta de valor es aquello que aporta la organización a sus colaboradores en retorno a su trabajo (o a pertenecer). Como mencionamos anteriormente, el salario no puede ser el único factor, porque lo que se activa es toda una maquinaria mucho más amplia que forma parte de la propuesta laboral.

Figura 3: Propuesta de valor



Fuente: Almeda, 2017, <https://bit.ly/3yC4Dli>.

Hemos mencionado la palabra **colaboradores**. Hasta el momento habíamos hablado de talento y candidatos externos. El EB también posee un doble eje, el externo a lo que es la atracción de ese talento, y un eje interno que está vinculado a la fidelización del colaborador que ya trabaja en la organización. Este eje intenta que el colaborador se quede y elija permanentemente su lugar de trabajo. Entonces, gestionar estratégicamente todos los elementos que forman parte de la vida y experiencia de un colaborador dentro de una organización comenzó a ser cada vez más importante. En la primera definición existente sobre *employer branding*, Ambler y Barrow (1996) la conceptualizan como el desarrollo y la comunicación de la cultura, los valores y símbolos de una organización desde su rol de empleador en la sociedad. Para estos autores, se trata de un conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleador.

¿Existe una propuesta de valor única para una organización? La respuesta es **no**. La EVP de una empresa debe ser lo suficientemente sólida para que se pueda construir desde su base un mensaje a comunicar y una estrategia; y lo suficientemente líquida y flexible para que se pueda adaptar a lo que el mercado está buscando y a lo que la organización puede ofrecer.

Del *home office* al trabajo remoto

A continuación, compartiremos un ejemplo de flexibilidad y adaptabilidad de la propuesta de valor frente a los cambios. Durante la pandemia por COVID-19 se desafiaron muchos paradigmas y conceptos de recursos humanos y, por ende, de cómo gestionar el capital humano. Las organizaciones pusieron en jaque ciertas ideas que estaban instaladas, logrando disolver beneficios corporativos que estaban asumidos, como el *home office*. Antes de la pandemia, el beneficio corporativo de *home office* era tal porque existía la posibilidad de trabajar desde el hogar. Al comienzo del confinamiento, automáticamente, el *home office* dejó de ser un beneficio y se eliminó un aspecto que era un diferencial disponible solo en algunas organizaciones. Es decir, no estábamos “trabajando desde casa” como un beneficio, sino que se convirtió en una situación compleja ligada al contexto de pandemia.

¿Qué sucedió cuando terminó el confinamiento obligatorio? Muchas organizaciones implementaron estrategias para volver a la oficina, pero no sin antes aprender de lo que había ocurrido hasta el momento. Por ejemplo, que los objetivos laborales se pueden cumplir desde casa y que, por lo tanto, las personas pueden trabajar en equipo estando en sus hogares. Además, salió a luz la necesidad de desarrollar ciertas herramientas de liderazgo para gestionar equipos en nuevos formatos de trabajo híbridos.

En nuestra realidad actual, el *home office* ¿es un beneficio? Ciertamente lo es, pero no tan competitivo como antes. Su valor ha cambiado. Podemos observar cómo este “beneficio” se puso en jaque, no por lo que el talento busca y tampoco por las organizaciones, sino por un contexto totalmente ajeno a ellos, como fue la pandemia. Debemos comenzar a pensar cuáles otros elementos de la propuesta valor de las organizaciones también se vieron afectados durante la pandemia.

***Wellbeing*, una nueva perspectiva**

Del mismo modo que ocurrió con el *home office*, la agenda de *wellbeing* o de bienestar de todas las organizaciones adquirió una jerarquía diferente con el paso del tiempo. En gran parte, todas las organizaciones debieron involucrarse en el bienestar de sus colaboradores a fin de poder asegurar que estos realicen sus tareas y generen con su trabajo la productividad que la organización necesitaba.

Empresas líderes como Mercado Libre (empresa multinacional de origen argentino, con sede en Buenos Aires, dedicada al comercio electrónico en Latinoamérica), activaron mecanismos de escucha que les permitieron saber cuál es el nivel de estado emocional de los colaboradores. En el caso puntual de esta empresa (uno de los mejores lugares para trabajar según el *ranking* Great Place to Work 2022), una de las iniciativas principales que puso en práctica a lo largo de la pandemia, fue realizar una encuesta, no de cualquier tipo, sino con ciertas preguntas para conocer el estado emocional de las personas. Durante 2020 y 2021, Mercado Libre (MELI) llevó adelante un Mapeo de Salud Emocional. Con esta herramienta, cada una de las más de 27 000 personas de MELI tuvo la oportunidad de profundizar acerca de su estado emocional a través de un cuestionario. La participación fue voluntaria y 100 % confidencial, con preguntas enfocadas en el estado emocional y con las que se pudieron detectar síntomas de ansiedad y depresión. Quienes respondieron recibieron una devolución personalizada por profesionales especialistas en neurociencias de INECO-Humanize Consulting, con recomendaciones para fortalecer su salud y estado anímico. Esto le permitió a Mercado Libre identificar variables que funcionan como motivadores y estresores y enfocar sus iniciativas en esta agenda. Además de brindar información concreta para priorizar acciones, estar cerca de la realidad que cada individuo estaba viviendo en ese momento e identificar necesidades concretas.

Esta acción es una iniciativa que también está dentro de la propuesta de valor de la compañía, y evidencia el hecho de preocuparse y poner en agenda el estado emocional de sus colaboradores para ser más asertivos en las acciones que se deben llevar a cabo. Muchas de las acciones que realizamos no son pensando en la propuesta valor que debo tener como marca empleadora, sino que la propuesta se fortalece como consecuencia de las iniciativas que se toman.

Las EVP más fuertes son aquellas que se forman como consecuencia de las acciones que las organizaciones emprenden, ya sea por su forma de pensar y ejecutar o por sus valores y cultura que forman parte de su identidad. Esto quiere decir que va mucho más allá de una lista de beneficios competitivos o de los mejores salarios que el mercado puede ofrecer. Son iniciativas que desarrollan una propuesta valor que demuestra, en este caso, la preocupación que tiene una organización por sus equipos. El resultado es que no solamente se realiza la propia propuesta, sino que también se mejora la *performance* de los equipos, lo que genera que la persona se sienta bien y escuchada. Estas consecuencias, en el corto plazo, impactarán positivamente en los resultados de negocio.

¿Qué quiere decir esto? Una organización saludable no piensa en lanzar un nuevo beneficio por el hecho de tenerlo o sumar una nueva iniciativa a la lista. Las organizaciones exitosas analizan cómo generar el mayor bienestar en sus colaboradores, detectan una necesidad, y en función de esto generan ciertas

iniciativas que impactan positivamente en las personas. Es decir, el beneficio es una consecuencia. Este tipo de comportamiento está en la cultura y ADN de la organización, lo que debe reflejarse en su propuesta de valor, más allá del beneficio.

Pensando en la función de atracción y fidelización de talento, las organizaciones han evolucionado su EVP en base al aprendizaje y la escucha. Retienen aquellas iniciativas y mecanismos que les han servido para generar una conexión mucho más profunda con sus colaboradores. Además, escuchan al talento externo para saber qué temas y qué elementos de su cultura y de su ADN fueron vitales para sostener la situación de la pandemia.

El rol de RRHH

En los últimos años, el área de recursos humanos tomó un rol totalmente diferente al tradicional, un rol de transformación. El protagonismo del sector durante la pandemia se dio rápidamente, sobre todo por el desafío de generar nuevas modalidades de trabajo, híbridas o remotas. El hecho de haber atravesado la pandemia generó la necesidad de crear experiencias de valor para todas las personas, experiencias que le permitirían atravesar de mejor forma el contexto desafiante y desconocido en el que se encontraban. El área de recursos humanos tuvo que brindar certezas donde había incertidumbres, aún sin tener todas las herramientas. Proyectos o cambios que se esperaban en los próximos diez años, sucedieron en solo dos. Las prioridades se centraron en aspectos como el bienestar, la salud de los equipos y organización como un espacio saludable. Todo esto, gradualmente, se reflejó en la propuesta de valor.

Desde nuestros hogares observamos la capacidad que tienen las organizaciones de adaptarse sin tanta planificación. La pandemia nos permitió tener demasiada certeza. El corto plazo hace referencia a no saber qué iba a suceder al día siguiente y el largo plazo está vinculado a dónde queremos estar, cómo nos queremos posicionar, qué tipo de empresa queremos ser en ese contexto. La comunidad de recursos humanos tuvo que liderar la transformación de las organizaciones con una mirada mucho más constructiva, de impacto, con hiperflexibilidad y con muchísima agilidad para que las organizaciones puedan adaptarse a cambios constantes.

Recursos Humanos (RRHH). Capital Humano. Gestión de talento. *Talent People*. Personas

En el último tiempo se habla de transformar el nombre de Recursos Humanos y aparecen alternativas que sugieren llamarlo gestión de personas o gestión de capital humano. También es reciente que las áreas de recursos humanos se desplazaron de su lugar técnico para tener mayor relación con áreas de *marketing*

y comunicación. Esto permitió que las personas que trabajaban en temas relacionados con la gestión de las personas comiencen a pensar desde nuevas perspectivas.

Lentamente comenzaron a salir de las tareas de administración de personal, selección y reclutamiento o el área de formación, lo que les permitió ver su rol desde nuevas perspectivas. El área de **Recursos Humanos** comenzó a **gestionar personas**, y realizar ese cambio conlleva a incorporar las variables que atraviesan a una persona. Así, las organizaciones comenzaron a preguntarse “¿cuál es la percepción que las personas tienen de mi rol como empleador?”.

Lo interesante es poder dar el paso adelante y alejarnos de la palabra **recurso** y, en vez de hablar de gestión de personas o gestión de capital humano, podamos cambiar la preposición por **gestión con**, porque de alguna forma lo que hacemos es **gestionar con las personas**. Las empresas gestionan con las personas para alcanzar el éxito en el mercado y, por lo tanto, el rol de recursos humanos es gestionar con ellas la propuesta de valor. Por lo tanto, si comenzamos a introducir el concepto “gestión con personas”, vamos a desarrollar más en profundidad el rol de conexión que necesitamos para ser empresas atractivas tanto para el talento interno como externo.

Si continuamos con la idea de la evolución del concepto de recursos humanos, el diseño de una estrategia de *employer branding* está más alineada a lo que las personas tienen para decir, ofrecer y comunicar, que a aquello que la organización piensa que debe realizar. Es decir, son los mecanismos de escucha los que permiten entender y saber qué es lo que busca el talento (externo e interno). El área de recursos humanos debe poner a las personas en el centro, como el mercado también lo hace con estrategias de *user centric*.

User centric o *Customer centric*, cuya traducción significa poner al cliente en el centro, es la más importante característica de la cultura digital de acuerdo con el 58 % de los líderes empresariales.

El significado de *Customer centric* o *Customer centricity* hace referencia a la estrategia en la que los clientes que generan más valor para la empresa están en el centro de sus acciones.

¿Qué es *customer centric*?

Customer centric significa identificar a los clientes más valiosos y centrar las estrategias de adquisición, desarrollo y comercialización en ellos.

¿Quiere decir que los otros clientes serán ignorados? ¡De forma alguna! Se trata de poner las necesidades al encuentro del servicio o producto y no al contrario. Dentro de ese proceso se identificarán a los

clientes más felices que son la muestra de que el trabajo está funcionando (o no).

Las empresas con una estrategia de *customer centric* definida parten de entender que las necesidades de los clientes son diferentes, así como lo son sus comportamientos en relación a la empresa, entonces, se enfocan en que reciban una experiencia lo más personalizada posible.

De hecho, el 31 % de consumidores buscan que sus experiencias de compra sean más personalizadas, pues encuentran este factor decisivo para su decisión (Da Silva, 2020, <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-customer-centric/>)

¿Cuán vinculado está Recursos Humanos al término *user centric*?

User o people centric busca que las acciones e iniciativas tengan a las personas en el centro y respeten la singularidad de cada una, su experiencia y vida. Y, por ende, el aporte que podrá hacer. Cuando una organización intenta generar un contexto lo suficientemente inclusivo para que las personas se sientan libres y expresen su opinión, genera mejores vínculos, más fuertes, con mayor confianza y seguridad. Esto permite al liderazgo poder tomar mejores decisiones, más alineadas con las necesidades que estén presentes. La organización comienza a gestionar junto con las personas. Porque cuando un colaborador siente que puede ser escuchado en el lugar de trabajo, podrá expresar de forma más fácil sus necesidades y, por ende, si la organización logra mantener mecanismos receptores activos de esa información, será más rápida y eficiente para dar curso a las iniciativas pertinentes. Esto se refleja en una propuesta de valor coherente, con los atributos correctos que dicha población quiere ver en la cultura organizacional.

Que las personas se sientan parte de una organización saludable tendrá consecuencias en su *performance*, lo que impactará a su vez en los resultados de negocio. De la misma manera esto es un círculo que permite que, si los empleados rinden eficientemente y la empresa es exitosa, luego estos serán retribuidos mejorando sus condiciones laborales. Es por eso que mencionamos que el rol de recursos humanos está totalmente implicado en los resultados de negocio.

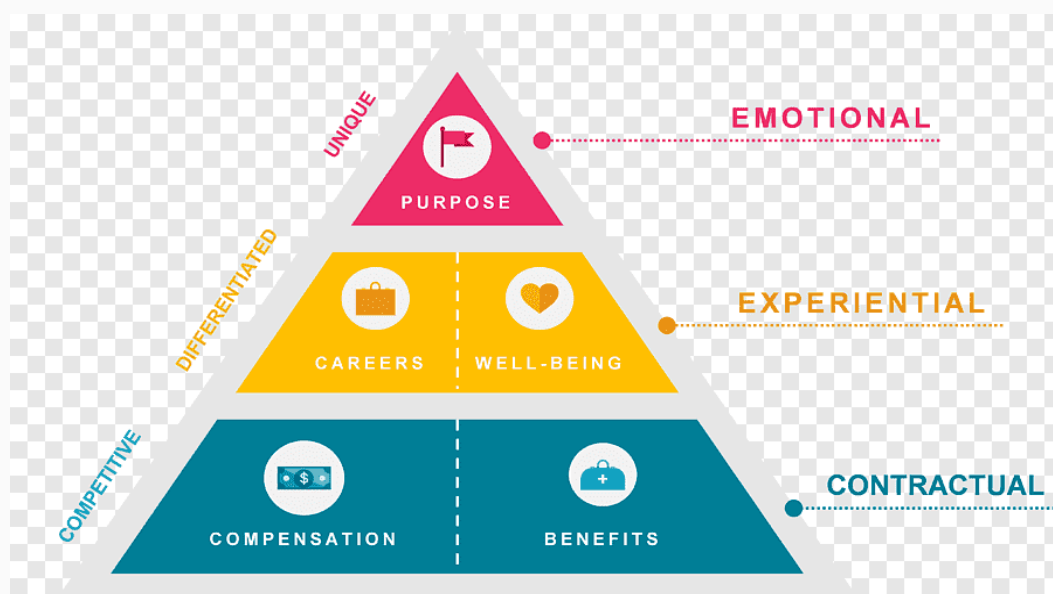
La propuesta de valor como estrategia diferencial

Ante una misma posición, mismo puesto y mismo salario nos damos cuenta que una organización tiene 1000 candidatos en su base y otra no supera los 150 ¿Qué es lo que hace esa atracción totalmente distinta? ¿Qué hace que una persona prefiera una organización por sobre otra ante una propuesta similar? Todos estos conceptos anteriormente mencionados y la propia evolución del mercado laboral en los últimos

años nos pueden dar a entender cómo la reputación de una organización, desde su imagen empleadora, fue tomando cada vez más fuerza.

Las empresas ya no solo deben preocuparse por su reputación o imagen corporativa, comercial o del sostenimiento económico. La imagen como empleadores, año tras año, toma más fuerza y requiere de diseñar e implementar estrategias de diferenciación que la conviertan en la mejor opción empleadora para el talento que necesitan atraer. Si volvemos a realizar el paralelismo con el *marketing* y la imagen corporativa de una organización, podemos considerar al *employer branding* “como una estrategia para construir y mantener la imagen positiva y atractiva de la empresa, la diferencia es que el objetivo no son los clientes finales sino los empleados [y el talento externo]” (Curi, 2019, <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-employer-branding/>).

Figura 4: Propuesta de valor, experiencia y contrato



Fuente: [Imagen sin título sobre propuesta de valor, experiencia y contrato], s.f., <https://bit.ly/3OYfKQU>.

Si hacemos un análisis de marca desde el área de *marketing* de una empresa, las preguntas disparadoras suelen ser:

- ¿Qué opinan de mi marca?
- ¿Qué le gusta a los potenciales clientes?
- ¿Qué atrae al mercado en general de mi marca?
- ¿Qué utiliza la marca para fidelizar a los clientes?

Y si cambiamos el factor cliente por candidatos, podemos entonces preguntarnos:

- ¿Qué opinan los candidatos acerca de la empresa?
- ¿Qué les gusta cuando buscan un próximo lugar para trabajar?
- ¿Qué les atrae de un empleador?

Todas estas preguntas nos ayudan a pensar el *employer branding*. Podemos sumar otras dos preguntas claves:

1. ¿Cómo estamos posicionados como empleadores?
2. ¿Cómo queremos posicionarnos como empleadores? (clave para la estrategia).

La primera pregunta está formulada para realizar un diagnóstico y, la segunda, para entrar en acción.

Ahora bien. Como observamos en la figura 4, existen tres niveles que conforman una propuesta de valor. Una base donde está la compensación y el salario, elementos que me harán más o menos competitivo en el mercado. Son elementos importantes a la hora de pensar en una propuesta laboral, pero tienen una particularidad: son fácilmente superables. Cualquier otra organización, sea cual sea, puede igualar o hasta superar el salario o el paquete de beneficios de otra organización.

Un segundo nivel muestra elementos vinculados a lo experiencial, a la vida dentro de la organización. Carrera, bienestar, clima, oportunidades, desarrollo son algunas de las dimensiones que entran en este nivel. Todos estos elementos son diferenciales: en este caso sí encontramos posibilidades de “separarnos” de la competencia comunicando cómo son las posibilidades de desarrollo o clima en la organización. Pero aun así, sabemos que todas las empresas buscan o dicen tener lo mismo: las mejores posibilidades de carrera, el mejor clima laboral y entornos de bienestar (o, por lo menos, esto declaran).

En lo alto del gráfico, encontramos lo vinculado a la emoción. El propósito, el ADN, la cultura. Aquí sí estamos en una dimensión que nos hace únicos. Ninguna otra organización puede competir y será el gran diferencial a la hora de plantear por qué es el lugar ideal para trabajar. Impacta en lo emocional y, por ende, en el sentimiento. Lo que nos lleva a agregar la pregunta principal que debemos realizar a la hora de comenzar a pensar en una estrategia de *employer branding*: ¿qué queremos que la gente sienta cuando escuche hablar de nuestra organización? ¿Qué queremos que el talento sienta a la hora de experimentar con nuestra empresa? Esta respuesta guiará de forma complementaria a las otras que mencionamos y pondrá el foco en lo que nos hace únicos.

El posicionar la cultura organizacional y la identidad como un diferencial de la empresa, permitirá orientar las acciones necesarias para generar esa emoción que se busca provocar en el talento. Este es el primer paso para, luego, continuar con el resto de los niveles de la imagen.

En otras palabras, y desde el lugar de una organización: definir aquello que nos hace únicos, detectar cómo diferenciarnos y luego, en tercer lugar, ser competitivos con una propuesta salarial y de beneficios.

La irrupción de la pandemia de Covid-19 -en mayor o menor medida- hizo que muchos trabajadores se replanteen cuáles son sus prioridades y reconsideren qué es lo que realmente quieren para sus vidas. En línea con este cambio de mindset, expectativas y preferencias por parte de los individuos, cada vez son más las empresas que, además del sueldo, comienzan a ofrecer beneficios extra por fuera de los contemplados en la ley.

Luis María Cravino, director de las certificaciones en People Analytics y Desarrollo Organizacional del ITBA, aseguró en diálogo con Infobae que hay diversos puntos que son determinantes tanto al momento de elegir ingresar a un trabajo como al momento de querer mantenerlo. Según aclaró, son seis atributos que aparecen en una canasta “pero no es un *ranking*”.

1. Flexibilidad: tiene que ver con la hibridez, pero también incluye el horario. “La flexibilidad discute el lugar y el tiempo”.
2. Ambiente: es lo vinculado con el clima laboral, con el ecosistema y con las condiciones subjetivas o emotivas. En este punto influye la seguridad psicológica y las relaciones con los jefes, con los pares y con los colaboradores, entre otros.
3. Desarrollo: abarca al crecimiento y el aprendizaje. “la gente elige un trabajo donde puede aprender, mantenerse actualizado, puede aplicar y reescribir continuamente lo que sabe”, aseveró Cravino. En este plano, se busca que la compañía dé tiempo, dinero y posibilidades para crecer.
4. Personalización: al explicar este atributo, el director de Desarrollo Organizacional contó que los empleados buscan idealmente un trabajo en donde los traten como personas, como alguien único, singular “y no como una estadística”.

5. Compensación: si bien la gente quiere que su salario sea el mejor posible, los individuos también buscan que tenga actualizaciones a raíz de la creciente inflación. “No solo importa cuánto te pagan, sino cómo la compañía actualiza las compensaciones en función de parámetros de inflación y del mercado”.

6. Equilibrio: hace hincapié en la importancia de que haya un balance entre la vida laboral y personal, que no es lo mismo que la flexibilidad. “El equilibrio de vida es cuando el trabajo me permite balancear todas las partes que tengo como intereses, puede incluir que la compañía atienda de una forma en particular el ciclo de vida en el que estoy”, apuntó. (Narosky, 2022, <https://www.infobae.com/economia/2022/04/24/cual-es-la-primera-razon-para-elegir-el-trabajo-ideal-salario-vs-beneficios-que-ofrecen-las-empresas>)

Figura 5: Employer branding interno y externo



Fuente: Pérez, s.f., <https://bit.ly/3a67VKe>.

Hasta aquí hemos mencionado una serie de conceptos que más adelante desarrollaremos con mayor detalle. Ahora debemos comenzar a separar los actores principales. En el EB es importante separar la estrategia, que tiene que ver con la atracción del candidato o de las personas que están fuera de mi compañía, de lo relacionado a la fidelización de los colaboradores que tenemos.

Referencias

[Imagen sin título sobre propuesta de valor, experiencia y contrato] (s.f.)
<https://www.pngegg.com/es/png-kywon>.

Almeda, C. (2017). Employee Value Proposition: qué es y cómo construirlo [Más ejemplos] Talent Clue. <http://blog.talentclue.com/employee-value-proposition>.

Calle, C. (2018). ¿Cómo hacer una empresa atractiva al talento? KPMG. <https://www.tendencias.kpmg.es/2018/07/atraer-retener-talento/>.

Capriotti Peri, P. (2009). *Branding corporativo- Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección Libros de la Empresa.

Curi, R. (25 de agosto de 2019). ¿Qué es el Employer Branding y por qué usar esta herramienta en tu empresa? Rock Content Blog. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-employer-branding/>.

Da Silva, D. (5 de octubre de 2020). Customer centric: qué es y cómo implementar una estrategia basada en el cliente. Blog de Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-customer-centric/>.

Narosky, S. (24 de abril de 2022). Cuál es la primera razón para elegir el trabajo ideal: salario vs. beneficios que ofrecen las empresas. Infobae. <https://www.infobae.com/economia/2022/04/24/cual-es-la-primera-razon-para-elegir-el-trabajo-ideal-salario-vs-beneficios-que-ofrecen-las-empresas/>.

Pérez, M. (2022). Qué es el Employer Branding o la fidelización del talento. Esfera Creativa. <https://esferacreativa.com/que-es-el-employer-branding/>.

Ser Generando Realidades (28 de septiembre de 2013). *Heineken – El Candidato HD* (subtítulos español) [YouTube]. https://www.youtube.com/watch?v=QxTaotiPYnA&ab_channel=SER-GenerandoRealidades.