

Módulo 2. El talento interno como embajador de la empresa

Uno de los puntos principales del *employer branding* (EB) es cómo se convierte a cada una de las personas que forman parte de la organización en un embajador de la propuesta valor y, sobre todo, un embajador que muestre cómo es la organización por dentro. Esto es lo que hace crecer exponencialmente a una organización en todos sus canales de comunicación y es lo que lleva al orgullo de pertenecer a la misma, hacia afuera. De alguna forma, pensar en este tipo de acciones con los equipos como mensajeros, lleva a las organizaciones a generar estrategias más orgánicas y fidedignas en comparación con cualquier estrategia de comunicación “paga” o patrocinada. Por ejemplo, lograr que una persona de la organización hable de ella genera mayor credibilidad en el mensaje, algo que buscamos en la estrategia fundamental de marca empleadora.

Generar acciones de comunicación con empleados como embajadores de la marca, dentro de una estrategia de *employer brand*, impactará positivamente en la *performance* de los canales de comunicación. Sobre todo en dos indicadores: *awareness* y penetración de marca.

Awareness, *Brand Awareness* o conciencia de marca es una métrica que mide cuánto y cómo una marca es reconocida por los consumidores. El objetivo es hacer una marca ganar notoriedad, ser bien recordada por el público y volverla distinta para el mercado.

...

El *Brand Awareness* es una métrica que mide cuánto y cómo una marca es reconocida por los consumidores.

Traducido como la conciencia de marca, este indicador sirve para analizar cómo las empresas son asociadas a los productos que comercializan.

El objetivo de aumentar el *Brand Awareness* es hacer que una marca gane notoriedad, sea recordada positivamente por el público y se vuelva distinta ante el mercado. (Caltabiano, 2021, <https://rockcontent.com/es/blog/brand-awareness/>)

En cuanto al concepto **penetración de marca** o **estrategia de penetración de mercado**, se trata de un

. . . medio que utilizan las pequeñas y grandes empresas para lograr sus objetivos en la venta de productos y servicios a largo plazo. La idea es posicionarte ante la competencia en un entorno que ofrezca mercancía y artículos similares o equiparables a los tuyos.

Es decir, se trata de un plan que les permite a las organizaciones aumentar su participación como marca en determinados nichos de mercado.

De hecho, algunas estrategias de penetración de mercado ayudan a que las empresas se consoliden como marca y puedan expandir sus operaciones hacia áreas geográficas nuevas. Podríamos decir que, cada vez que utilizas una propuesta de valor para atraer nuevos clientes potenciales y conquistarlos, estás aplicando una estrategia de penetración de mercado. (Rodríguez, 2022, <https://www.crehana.com/blog/marketing-digital/estrategia-penetracion-mercado/>)

Estos últimos dos conceptos forman parte del mundo del *marketing*. Todos los tecnicismos de *marketing* se pueden aplicar a la estrategia de *employer brand*. Lograr mejorar la *performance* de *awareness*, con temas de *employer brand*, mejorará la reputación de la organización desde su rol de empleador.

Los “mitos” de las organizaciones

Hemos escuchado hablar acerca de mitos en las organizaciones, es decir, historias instaladas en el imaginario colectivo sin una certeza concreta. Es una especie de radio pasillo social sobre características y vivencias en organizaciones, y que se transmite entre los profesionales. Estas historias pueden ser altamente positivas (“me contaron que esa empresa es la mejor del mundo para trabajar, todos son felices”), o negativas (“dicen que es pésimo el clima laboral con el que se trabaja ahí”). Sin embargo, en muchas oportunidades, al consultar a personas que sostienen o

comentan estos relatos, observamos que nunca trabajaron en esa empresa y que no conocen a nadie que haya trabajado allí. Pero el *mito* ya está instalado.

Los mitos, como su definición lo indica, son historias instaladas en un imaginario colectivo. En este caso, el uso del concepto lo relacionamos a estas historias que se cuentan sobre una organización, sin una fuente creíble. “Se dice”, “parece ser”, “me han contado que”, este tipo de enunciados se repiten y comienzan a impactar en la reputación de la organización. Como hemos dicho antes, pueden ser calificaciones positivas o negativas que se difunden por esta mecánica que llamamos radio pasillo social. Ya sea para sostener el impacto positivo que esté gozando una organización, o para revertir una imagen negativa provocada por el “qué dirán”, los propios empleados de una empresa son los mejores comunicadores o embajadores de la organización.

Embajadores

Una persona **embajadora** es, de alguna forma, una representante de una institución, idea o actividad. Dan visibilidad a aquello que representan. En el caso de una organización, los colaboradores que son considerados embajadores, justamente, muestran desde su lugar diferentes acciones de la empresa. El beneficio para la imagen y reputación de la organización puede ser altísimo, por las siguientes variables:

- Las redes de comunicación se multiplican exponencialmente. La organización no solo habla y se expresa por los canales oficiales (cuenta corporativa de LinkedIn, Facebook, Instagram), sino también por los perfiles personales de estos empleados que hablan en nombre de la empresa.
- La penetración de la información es orgánica. La expansión de las personas embajadoras de la marca empleadora permiten obtener mayor visibilidad de una manera muy económica, sin necesidad de hacer grandes inversiones en promociones.
- La credibilidad es superior si la información de una empresa viene de “boca” de un empleado que de una cuenta oficial.

Lo más recomendable es generar un plan estratégico de embajadores de marca, con el objetivo de ordenar, no solo la información que se propaga, sino también motivar a cada vez más personas de los equipos a hablar positivamente en nombre de la empresa. Unifica la forma en que los empleados pueden compartir el contenido de la marca y les facilita hacerlo.

Lo interesante de un programa bien estructurado es que, no solo es un aporte para la empresa, sino que las personas que participan como embajadoras también

posicionan su perfil profesional al compartir información interesante y relevante en sus redes.

En este sentido, la mejor plataforma para impulsarlo es LinkedIn. Es tan importante generar este tipo de programas que LinkedIn desarrolló una guía oficial para maximizar el compromiso de los colaboradores a la hora de hablar de su propia empresa.

LinkedIn (s. f.). The oficial guide to employee advocacy. Recuperado de <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/elevate/Resources/pdf/official-guide-to-employee-advocacy-ebook.pdf>

En otro artículo desarrollado por la misma red, se destacan los beneficios que tiene el programa de embajadores (*employee advocacy*, en inglés), entre ellos, podemos mencionar el impacto positivo en la selección.

Los empleados socialmente comprometidos ayudan a impulsar la marca dentro de sus redes y más allá. Comparten lo que hace que su empresa sea excelente con sus pares, mientras demuestran el alto nivel de talento que su empresa ya posee.

Las empresas con un programa exitoso de defensa de los empleados tienen un 58 % más de probabilidades de atraer y un 20 % más de probabilidades de retener a los mejores talentos. De hecho, pueden atribuir contrataciones específicas a su programa de promoción, en algunos casos, cientos de ellas. (Levinson, 2018, <https://www.linkedin.com/business/marketing/blog/social-media-marketing/what-is-employee-advocacy-what-is-it-for-why-does-it-matter> [traducción propia])

Un estudio desarrollado por la agencia EDELMAN en 2019 reveló que las personas confían más en lo que leen de un experto técnico (65 %) que de un CEO (47 %) cuando se trata de la información de una organización. Y en medio está lo que el estudio considera un *empleado normal*, con 53 % de credibilidad.

Edelman (2018). 2019 Edelman trust barometer. Global report. Recuperado de https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf

Cómo gestionar un programa de embajadores

Uno de los principales temas que se debe tener en cuenta a la hora de hablar de un programa estructurado de embajadores tiene que ver con la imagen que la organización quiere generar afuera. Este aspecto debe estar totalmente vinculado a la estrategia de *employer brand* y, por consiguiente, a la propuesta de valor de la organización. Una buena pregunta para abordar este tema es “¿de qué temas hablarán los embajadores?”.

En la estrategia de *employer brand* debemos detectar cuáles son los temas principales que queremos que sean potenciados por las personas que trabajan en la organización. El aniversario de la empresa, el lanzamiento de un nuevo beneficio, una efeméride, etc. Son muchos los temas en los que se puede contar con este programa para potenciar el impacto hacia afuera. La selección de los tópicos responderá a la pregunta del “qué” se quiere comunicar con un programa de embajadores.

Como ya hemos mencionado, el gran diferenciador de una propuesta de valor es la cultura organizacional y la identidad que la hace única. Las personas que formen parte de este programa deben ser embajadores de esta cultura y llevarla al frente con naturaleza, y aquí damos respuesta al “cómo” se quiere comunicar.

Otro de los puntos importantes es cómo invitar a las personas a que se unan al programa. Y vuelve a surgir una incógnita: ¿son todas las personas embajadoras de la empresa? Técnicamente, sí. Todas las personas que forman parte de la organización son representantes de la misma, pero no todas tienen las mismas habilidades de comunicación o la misma relación con la empresa. Lo importante es distinguir y elegir ciertos *sponsors* que tengan un fuerte vínculo positivo y permanente, para que colaboren en la estrategia del programa. Escuchar el *feedback* de estas personas es interesante para hacer ajustes en el camino. ¿Qué características tienen estas personas? Buena *performance* y un vínculo afectivo positivo es primordial. Como hemos dicho, son embajadores de la cultura y de los valores que representa la organización. Por ende, su comportamiento, por lo menos interno, debe estar alineado.

Para sostener a lo largo del tiempo un programa de embajadores es sumamente importante el reconocimiento y la retribución al trabajo hecho. Y cuando hablamos de reconocimiento no quiere decir algo vinculado a lo monetario. Una gran forma de retribuir los esfuerzos de las personas más activas como embajadoras es por medio de formaciones o experiencias de aprendizaje. Asistir a un *webinar*, organizar encuentros para conversar sobre la estrategia de *employer brand*, contar con ellos para ser voceros en un evento, usar sus imágenes para campañas de comunicación internas o externas. Por ejemplo: organizar una formación sobre *employer branding* para las personas que son parte del programa. O brindar cursos de *storytelling* para quienes publican asiduamente en sus redes. No solo es una

forma de reconocerlos, también puede funcionar como el desarrollo de sus habilidades de comunicación para que hagan aún mejor su trabajo como embajadores. Son muchas las formas que hay de reconocer el trabajo bien hecho y esto funcionará como un gran incentivo para que más personas quieran sumarse.

En esta línea de generar incentivos, se puede convertir el programa como algo formal de la organización. De esta manera, se pueden organizar eventos o encuentros en fechas concretas, por ejemplo, el “cierre del programa de embajadores”. En una jornada, el área organizadora puede reunir las mejores prácticas que han visto durante el año y reconocer la labor de los embajadores. Asimismo, al inicio del año, se puede realizar el “evento de apertura” en el que convocan a más personas a sumarse, comparten la estrategia anual de *employer brand* y presentan a los referentes de años anteriores. Es una forma de darle mayor entidad al programa y generará en sus participantes una sensación de mayor pertenencia y compromiso. Ser o no embajador, ya no es lo mismo.

Para alentar a las personas a participar en este tipo de programas también es fundamental la simpleza. Ser parte del mismo, ejecutar las tareas y lograr un reconocimiento debe ser algo simple y divertido. Eso se logra con un gran equilibrio entre los lineamientos que deben cumplir y la autonomía que tienen para ejecutar. Una de las herramientas más interesantes que existen hoy en día en LinkedIn es la opción “Recomendar a empleados” en el perfil corporativo. El administrador genera contenido (un *posteo*) y lo comparte con los embajadores de la marca mediante un *link*. Ahora, con un solo clic, la persona podrá postear este contenido en su perfil personal. Simple, sencillo y en un solo clic.

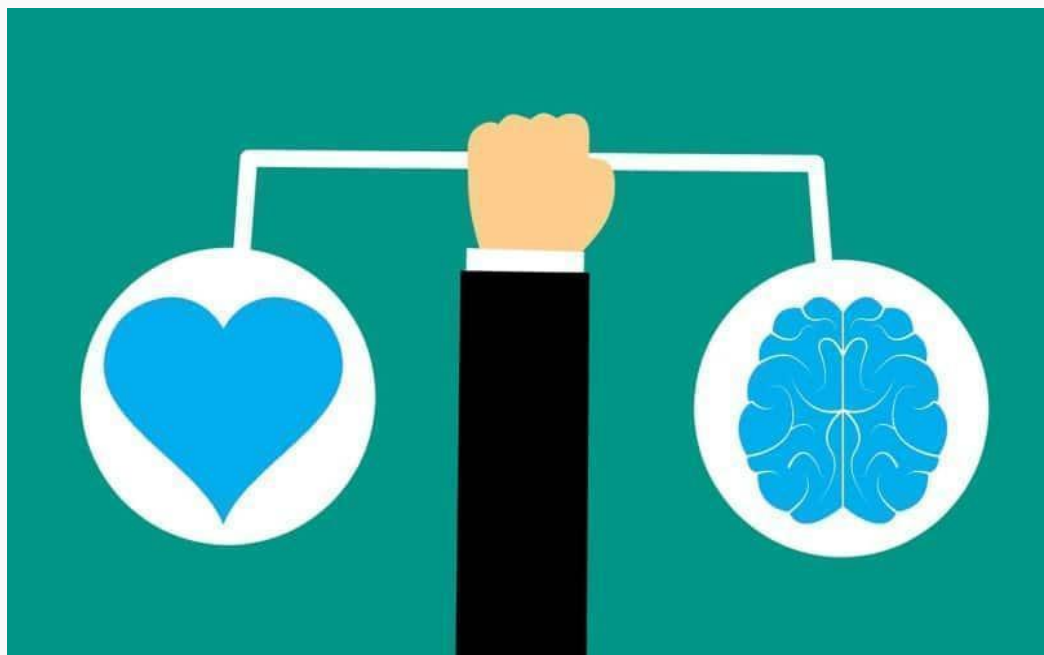
La formación en este tipo de programas es importante, ya sea que se brinde como un reconocimiento o una herramienta para mejorar las habilidades de las personas que forman parte del programa. Será muy importante organizar ciclos de aprendizaje con temas relacionados a redes o comunicación para sostener el interés de los participantes. Los embajadores no son expertos en temas de marca empleadora ni en la propuesta de valor, pero queremos que estén lo suficientemente vinculados a estos conceptos como para que sus acciones tengan un impacto positivo en la reputación de la organización.

La evolución de la propuesta valor

Cuando hablamos de la estrategia de EB podemos observar que uno de los conceptos principales es la **propuesta de valor**. Hemos visto que, en los últimos años, hubo una evolución en este término. Es decir, lo que diferenciaba a una organización en la década de los 90, actualmente no es tan atractiva. Esto fue puesto en agenda no por las organizaciones, sino por el talento, específicamente, la guerra de talento que hemos explicado.

Hace 15 años atrás se introdujo el concepto de **salario emocional**, que alude a todo lo que está por fuera del área monetaria. En estos últimos años las personas comenzaron a valorar ciertos beneficios, además de la remuneración mensual, por ejemplo, se negocian vacaciones.

Figura 1: Salario emocional



Fuente: Launch Coworking, 2019, <https://bit.ly/3R7PI55>.

Una sencilla descripción sería: facilitar a los empleados beneficios no económicos que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa. Esto es el salario emocional.

Hace tiempo que las empresas comenzaron a valorar la importancia de dar las gracias por el trabajo realizado, además del salario. Posteriormente, consideraron que dar a sus trabajadores servicios de valor agregado permitía contar con empleados más satisfechos y comprometidos con la empresa, retenía el talento y mejoraba la productividad.

De esta manera, aquellas organizaciones que han decidido invertir en 'salario emocional' han comprobado cómo la rotación del personal es menor que en otras organizaciones, han reducido gastos en selección y formación de trabajadores, han disminuido los niveles de absentismo laboral y han situado sus empresas entre las más deseadas para trabajar.

Existen cinco grandes bloques por los que deben apostar las empresas que quieran retener el talento:

- Desarrollo profesional.

La posibilidad de ascender en la empresa y alcanzar el bienestar laboral es una aspiración común de todos los trabajadores. La organización debe adaptar sus procesos internos para que la promoción interna sea justa y basada en principios de equidad en función de méritos, valores y grado de formación. En este sentido debe facilitar la asistencia a cursos internos o externos que permitan el crecimiento del empleado.

- Compensación psicológica.

El pago del salario económico no es suficiente cuando un trabajador no se siente de utilidad. Las palabras de aliento y agradecimiento siempre serán bien recibidas y permitirán que el empleado se sienta reconocido y aumentará su identificación con la empresa. De esta manera aumentará su competitividad.

- Conciliación familiar y personal.

Como se ha indicado anteriormente este aspecto es uno de los más valorados por los trabajadores a la hora de incorporarse a la empresa. Debe valorarse su grado de autonomía y el trabajador tendrá la sensación de ser tratado como persona y no únicamente un número o una 'máquina' de una cadena de producción.

- Retribuciones fijas y variables.

El salario emocional no debe sustituir al económico, pues el ingreso a fin de mes es el que permitirá vivir al trabajador y a su familia. Incentivar las ideas o las sugerencias para mejorar la empresa deben ser recompensadas, incluso de manera monetaria. También deben incorporarse a los salarios complementos basados en la productividad. El trabajador más implicado verá mejorado su sueldo y ofrecerá lo mejor de sí por la organización en la que colabora.

- Comunicación.

Los trabajadores aprecian que en la empresa estén abiertas las líneas de comunicación tanto con los iguales como con los superiores jerárquicos. Así, los boletines informativos, los tablones de anuncio, el correo electrónico o los buzones de sugerencias son algunas de las fórmulas más

comunes. Sin embargo, no serán suficientes estas vías de comunicación si en la organización se sigue una política de despachos cerrados. Los trabajadores son personas que como el resto necesitan comunicarse de tú a tú, conocer a sus compañeros y superiores y poder acceder a ellos cuando los necesiten. No hay nada peor que una empresa estanca en la que los departamentos son cotos cerrados y los jefes seres inaccesibles.

- Otros valores añadidos.

En este bloque puede incluirse la ubicación geográfica de la empresa, la facilidad de acceso, contar con aparcamiento o transporte gratuito, comedor propio, etc. son aspectos que también valoran los trabajadores. (Escuela de Negocios y Dirección [ENAE], 2021, <https://www.enaes.es/blog/el-salario-emocional-algo-mas-que-una-palmada-en-la-espalda>).

También observamos que las nuevas generaciones se preguntan cuál es el impacto social que posee una empresa. Además, han surgido sectores específicos de responsabilidad social empresarial en donde se analiza cuál es la huella verde que una empresa deja o el impacto social. A lo largo de los años, la atracción ha cambiado al ritmo de los cambios sociales. Es evidente cómo en determinadas industrias, como la tabacalera, la atracción del talento en la década de los noventa y los ochenta, comparada con la actual, no es la misma y ha decaído, junto a la propia imagen de sus productos.

Todo eso forma parte de una construcción estratégica de propuesta de valor en la cual cada organización deberá atender en función de los atributos atractivos que tenga. Sin embargo, también podemos ver cómo esto impacta no solamente en el rol como empleador, sino también en el rol como organización frente al resto de la comunidad fuera del mercado laboral. Conocemos muchos casos de organizaciones que han tenido caídas comerciales por salir en las noticias vinculadas a casos de explotación o maltrato laboral en otros países. En definitiva, la reputación de la organización como empleadora está asociada a la reputación general que tiene la organización, lo que afecta en definitiva al negocio.

Todo está conectado detrás de una gran reputación en la cual el EB debe cuidar su lugar como empleador, no solamente por el impacto que tenga en la atracción del talento, sino también por el impacto que puede llegar a tener en el negocio.

Salario y beneficios

Retomaremos el caso típico del salario y los beneficios. Este ha sido un tema principal durante muchos años a la hora de elegir un trabajo y a un próximo empleador, de hecho, años anteriores, la pregunta era ¿Cuál es la propuesta salarial que te han hecho? y hoy se pregunta ¿Cuál es la propuesta laboral que te ofreció una organización?, por supuesto que hay contextos inflacionarios en los cuales el salario conforma una parte muy importante de la propuesta laboral, por ejemplo, en países como Argentina o Brasil; mientras que en otros países, por ejemplo en Chile o Uruguay, hay otros elementos que interfieren, como lo son los beneficios.

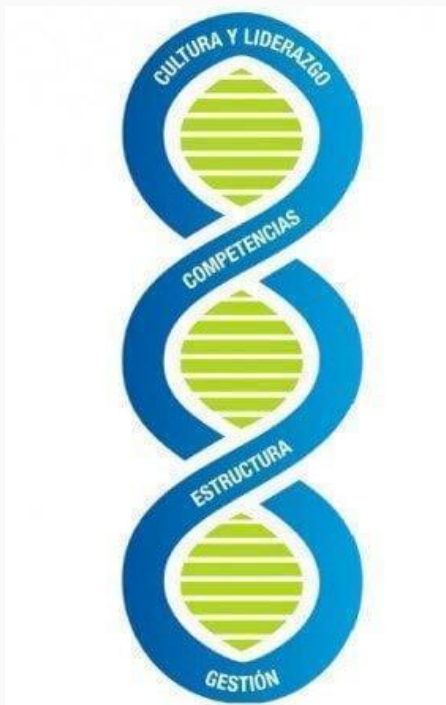
Por lo tanto, no es lo mismo una organización que ofrece más vacaciones, que otra que ofrece menos vacaciones o una organización que dentro de sus beneficios tiene *ticket* de refrigerio y ofrece guardería, jardín o sala maternal. Lo interesante es que, en los últimos años, todos estos elementos salario/beneficio pasaron a ser parte de los elementos transaccionales.

¿A qué nos referimos con elementos transaccionales? Son elementos con los cuáles podemos competir y que nos diferencian, hasta que otra organización nos iguale. Cualquier organización puede igualar el salario de otro colaborador, frente a una misma propuesta cualquier organización puede hacer un esfuerzo monetario, y además puede ofrecer almuerzo, guardería, maternidad o una semana más de vacaciones; sin embargo, aquí radica lo importante del *employer branding*: saber cuándo puedo diferenciar.

La propuesta de EB tiene que estar totalmente asociada a la cultura, al ADN y al propósito de la organización. No solo se trata de los beneficios, sino que también es importante saber cuál es la visión de la organización a la hora de pensar en el bienestar de sus colaboradores y sus equipos y en función de eso, saber cuáles son las iniciativas activas que se pueden implementar en forma de beneficios para ser considerada una organización saludable para los colaboradores. Sobre estos temas debe expresarse un embajador de la marca. Los colaboradores se verán más representados por los valores y el propósito de la organización, más que por los beneficios. Son estos tipos de atributos los que comunicarán si se sienten alineados con la organización.

Lo importante ya no radica en si en la propuesta laboral habrá una semana más de vacaciones o no, sino que se trata de percibir cómo la cultura corporativa y cómo el ADN de esa organización se ve reflejada en las iniciativas que tiene. Esto se debe a que hay una organización que me ofrece una semana más de vacaciones, pero luego el ambiente laboral es intolerable; es decir, la organización no respeta el bienestar de sus colaboradores. En estos casos, esa semana vacaciones no tendrá ningún tipo de valor.

Figura 2: El ADN organizacional



Fuente: Lozano *et al.*, s.f., <https://bit.ly/2xnUDBV>.

Si retomamos la diferencia que se expuso con anterioridad, una empresa con 100 años de antigüedad en el mercado y cinco mil empleados puede tener la misma lista de beneficios que una *startup* de quince colaboradores que recién se inicia en Argentina o que recién se comienza su actividad, por lo tanto, termina siendo un tema meramente transaccional, es por eso que es importante diferenciarnos y saber cuál es esa cultura y cuál es ese propósito para la empresa y cuál es su impacto en las personas. Es aquí donde la estrategia del EB debe centrarse, ya que si solamente nos enfocamos en los beneficios y nos quedamos en un lugar donde la competencia es muy férrea, sin llevar al frente aquello que hace única a una organización, no se generarán los vínculos emocionales necesarios con los equipos.

Referencias

Caltabiano, G. (8 de febrero de 2021). Brand Awareness: entiende qué es la Conciencia de Marca y por qué importa para tu empresa. *Rock Content Blog*. <https://rockcontent.com/es/blog/brand-awareness/>.

Escuela de Negocios y Dirección [ENAE] (1 de mayo de 2021). *El salario emocional, algo más que una palmada en la espalda*. ENAE Business School. <https://www.enae.es/blog/el-salario-emocional-algo-mas-que-una-palmada-en-la-espalda?adin=11551547647>.

Launch Coworking (16 de diciembre de 2019). ¿Qué es el salario emocional y cómo aplicarlo en tu empresa? *Blog Liderazgo de Launch Coworking*. <https://launchcoworking.cl/que-es-el-salario-emocional-y-como-aplicarlo-en-tu-empresa/>.

Lozano, O., Gómez, H. y Rositas, I. (s.f.). ¿Qué es el ADN organizacional? *Forbes*. Recuperado el 3 de julio de 2022. <https://launchcoworking.cl/que-es-el-salario-emocional-y-como-aplicarlo-en-tu-empresa/>.

Rodríguez, H. (29 de marzo de 2022). Estrategia de penetración de mercado: aumenta tus ventas y consolida tu marca. *Crehana Blog*. <https://www.crehana.com/blog/marketing-digital/estrategia-penetracion-mercado/>.