

# Módulo 3. Conocer al talento externo: la definición de una propuesta valor atractiva

Para introducir este módulo debemos tener en cuenta que el *employer brand* (EB) trabaja con conceptos que están vinculados a la imagen corporativa y a la comunicación interna. A su vez, se deben resaltar determinados conceptos vinculados a su origen, como ser la cultura, los valores y el ADN propio de la organización.

En la actualidad, la guerra del talento sigue vigente, además, hay una gran cantidad de personas que están disponibles; es decir, postuladas, para un determinado rol dentro de la organización.

Ahora bien, qué sucede si esta cantidad de candidatos es limitada comparada con la cantidad de oferta laboral que hay activa. En este caso, ¿cómo seleccionar una organización u otra?

Como punto de partida, debemos conocer qué es lo que busca el talento. En este punto hay que evitar caer en supuestos. Por un lado, debemos tener en cuenta que, en determinadas ocasiones, aquello que consideramos como el mejor atributo empleador no es lo que el talento busca. Por otro lado, no siempre quienes toman las decisiones estratégicas vinculadas a la atracción de talento son las personas que, luego, llevarán adelante la selección para ocupar los puestos vacantes.

Una de las cosas más importantes dentro del EB es conocer el talento externo. Es decir, qué información consume, qué espacios, redes frecuenta, qué piensa sobre las características que debe tener un empleador ideal. Para comprender e identificar cómo es el candidato ideal que buscaríamos atraer debemos tener en cuenta lo siguiente:

- Como primer punto, debemos desprendernos de la sensación de verdad universal sobre el concepto del “empleador ideal”. Hay que ser más directos y preguntarle al talento qué es lo que está buscando en un empleador. Una vez obtenida esta información, es una gran oportunidad para regresar

internamente e identificar cuáles son los elementos que hay en la organización y coinciden con los “ideales”, y cuáles no. La propuesta laboral que le acercaremos al talento deberá estar alineada con estos hallazgos, llevando al frente aquello que efectivamente está buscando. En el último tiempo, uno de los grandes errores en estrategias de EB ha sido poner el foco solo en lo que la organización tiene para ofrecer y no en lo que el candidato busca. Debemos tener en cuenta que esta es una estrategia íntimamente vinculada al *marketing*: debemos enfocarnos en lo que el otro quiere oír sin, por supuesto, caer en falsedades.

- Como segundo punto podemos utilizar herramientas de *research* para conocer al candidato, por ejemplo, una encuesta sencilla. La misma debe indagar las preferencias de los candidatos y entender qué es lo que busca. Esto brindará mucha información concreta para comenzar a pensar el contenido de cualquier estrategia de posicionamiento que nos proponamos.
- Además, con este *research* podremos ver el resultado de dos elementos: primero, qué es lo que debo decir de los atributos positivos que poseo como organización y, por otro lado, cuáles son las oportunidades de cambio.

Lo importante del *research*, es poder identificar qué es lo importante para un determinado grupo de personas. Y hablamos de “grupo” por la necesidad de segmentar a todo el universo de talento. Por ejemplo, aplicar una segmentación geográfica es fundamental para las empresas multinacionales. Porque podremos observar que (quizás) el talento argentino no buscará lo mismo que el talento chileno, que el talento brasilero o que el talento mexicano, etc. También es importante dividir al grupo por edades o por condiciones demográficas, ya que no busca lo mismo el estudiante de sistemas (perfil IT) que el de *marketing*. Ni lo que busca alguien en su primera experiencia laboral, o un *manager* con más de 20 años de experiencia. Esto nos demuestra que no existe una única propuesta valor de EB, sino que se adapta de acuerdo al *research* que nos dará más información para abordar una propuesta adecuada en función del candidato externo.

### **La importancia del *research***

Como mencionamos, debemos preguntarnos externamente qué es lo que le atrae al talento, qué es lo que buscan en un empleador ideal. Para esto no es necesario hacer grandes inversiones. El equipo de selección de personal y reclutamiento, en cada momento que tienen con el candidato durante el proceso de entrevistas, puede obtener información a través de preguntas, por ejemplo, ¿Qué está buscando en el mercado? ¿Cómo cree que sería la empresa ideal para usted? Las organizaciones deben realizar permanentemente este *research* y, como parte de la organización, debemos mantener una escucha activa para captar este nivel de atracción.

Un segundo paso es observar, dentro de estos niveles de atracción de un empleador ideal, cuáles son los atributos que posee la empresa y cuáles no. Por ejemplo, si detectamos atributos que el talento busca y efectivamente existen en la organización, debemos analizar si se comunican adecuadamente hacia el exterior. Por lo tanto, esta nueva definición sobre cuáles son las características que se deben empezar a dar a conocer a la hora de tratar con el talento externo, nos permitirá ser más asertivo/a en la comunicación.

Ahora bien, aquellos elementos que el talento externo está buscando en un empleador ideal y que la organización no detecta o no posee, son oportunidades de cambio y de desarrollo (*change management* para las organizaciones). En este punto observamos que el EB no es solo aplicar una estrategia de comunicación, posicionamiento y reputación, sino que, además, incorpora varios elementos en la organización que pueden ser utilizados para que la misma avance y evolucione de una forma positiva. Mediante el *research* como herramienta para evolucionar, no solo es posible detectar cuáles son los elementos que harán a la organización más atractiva, sino también aquellas oportunidades para seguir avanzando, ya que el talento está en la búsqueda de lo que todavía no se ha desarrollado.

Por último, y en un tercer nivel, nos preguntamos cuáles son esos elementos por los cuales la empresa es elegida (frente a otras) y cómo es la experiencia una vez que el colaborador está dentro.

Esto se efectúa al realizar procesos de escucha, encuestas de clima, entrevistas de egreso. Es parte del *branding* saber por qué los empleados eligen ingresar a la empresa, se quedan o renuncian. También podemos analizar cuáles son los índices de rotación en la organización y ver si quizás alguno de los elementos que generan las fugas de talentos están vinculados con un atributo que la organización tiene o con la carencia de uno que quiere desarrollar.

La recomendación es: reconocer los 10 atributos principales que el talento está buscando en el mercado, saber cuáles son. Realizar un reconocimiento interno de cuál de los atributos tiene la organización dentro y están presentes en la experiencia cotidiana, y cuáles son las oportunidades de desarrollo que se detectan para lograr tener esos atributos del empleador ideal que aún no están.

Se puede hacer un *research* interno para preguntarle a los colaboradores cuáles son los mejores atributos que tiene la organización, de esta manera, se hace un *match* entre lo que el talento externo busca, lo que el talento interno reconoce y con esa información podremos entender cómo construir una propuesta valor lo suficientemente atractiva, que desemboque en una estrategia de EB orgánica y sostenible en el tiempo, es decir, que no sea solo decisión de quien lleva adelante

la estrategia de empleo o quien lleva adelante el departamento de Recursos Humanos.

### **La importancia de la fidelización**

Por otro lado, también es importante indagar en el colaborador qué ocurre cuando esa persona es seleccionada e ingresa a la organización. Luego de que esa persona ingresó debemos mantener el cuidado y la atracción propia de fidelización. Utilizamos la palabra fidelización para reemplazar a la retención, ya que no solo hay que retener a la persona, sino que se trata de fidelizarla.

El concepto de retención está vinculado a estrategias anteriores en donde, por ejemplo, si peligraba la continuidad del empleado, se realizaba una oferta o contraoferta salarial para intentar que esa persona se mantenga en la empresa. Sin embargo, la fidelización del empleado va mucho más allá. La fidelización de nuestros equipos se logra con las mismas estrategias de propuesta valor, pero puestas en práctica en el ámbito interno.

¿Cuál es el gran desafío que tiene la propuesta valor? Debe reflejarse con hechos, debe estar vivenciada por la experiencia que tiene la persona dentro del equipo, aquello que se prometió, una vez que la persona está dentro de la organización, debe cumplirse y ejecutarse. Lo interesante del talento interno radica en que, si logramos su fidelización y realizamos un *research* interno, iniciamos conversaciones permanentes, oímos lo que necesitan los equipos de trabajo, lograremos que la propuesta valor se adecúe a lo que los equipos buscan y necesitan. Por lo tanto, es muy importante tener momentos de escucha, de encuestas, de preguntas, para lograr ver si las iniciativas y las decisiones que tomaríamos son acordes a la realidad vivencial.

Si convertimos esta fidelización en una eficaz estrategia de EB junto con los colaboradores internos y los equipos internos, si logramos esa fidelización en un índice alto de satisfacción en función de la escucha y las iniciativas y acciones que implementaremos, el talento interno se convierte en un embajador.

Como mencionamos anteriormente, no existe una propuesta valor atractiva única, por lo tanto, uno de los grandes desafíos que tienen las organizaciones es definir la propuesta valor. Lo primero que debemos comprender es cuál es el alcance de la estrategia en función de cuál es el alcance de la organización. La atracción del talento dependerá del perfil de ese talento.

Un área de *marketing* realiza un análisis e indaga cómo impactará el producto que debe vender en los distintos tipos de consumidores y, de acuerdo a eso, realiza una campaña. Es decir, cada campaña estará asociada a un público determinado de acuerdo con el producto que se desea vender. En el caso del *employer branding*

sucede lo mismo, solo que el “producto” es la organización y el consumidor, el talento. Hay tanta diversidad de consumidores de un producto, como de talentos para una empresa. La importancia radica en hacer campañas de atracción lo suficientemente diversificadas para atraer a todas las personas que se necesitan.

Los mecanismos de atracción del talento deben ser adaptables para captar una diversidad de perfiles para la organización. El desafío es cómo logramos que una organización sea atractiva, tanto para un ingeniero, un contador, una persona que estudia comunicación, etc. Se emplearán distintos elementos para llegar a atraer a esos talentos diversos. Debemos indagar qué es lo que le atrae a los distintos tipos de perfiles y, en base a eso, realizar una estrategia lo suficientemente amplia para lograr atraer a la mayoría del talento, pero a su vez con acciones e iniciativas concretas.

Debemos mantener una comunicación que genere beneficios y, a su vez, un clima laboral que atraiga a todos y todas, es decir, a todo el talento externo. Por ejemplo, el mantener un buen clima laboral basado en valores, atraería a cualquier tipo de perfil. Pero, a su vez, debemos tener en cuenta que en la comunicación estratégica de la propuesta valor, hay diversos perfiles, por lo tanto, la propuesta debe ser distinta de acuerdo al perfil y a la vacante a ocupar.

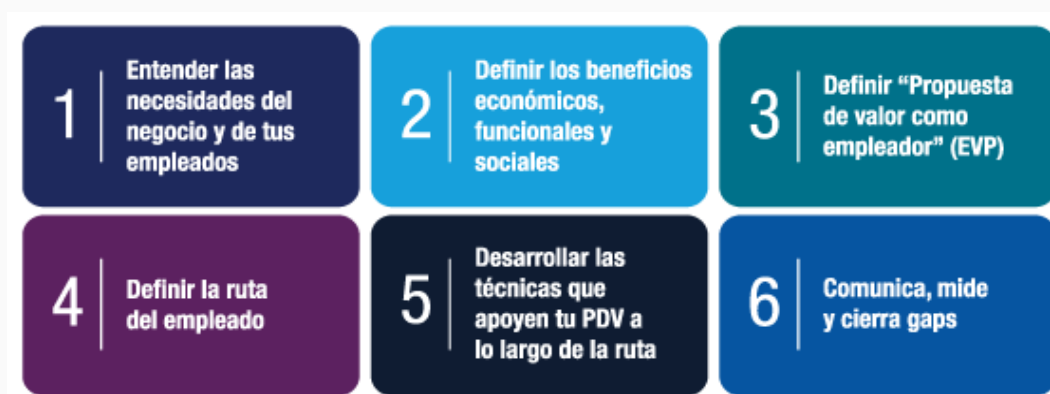
La pregunta que debemos hacernos es ¿Quién sabe qué es lo que le interesa al talento? La respuesta es muy simple: el propio talento que buscamos es quién sabe lo que le interesa. Existen tres etapas importantes para comenzar a esbozar una campaña de atracción de talento:

- Una primera etapa de diagnóstico en el cual la organización se observa internamente y se hace las suficientes preguntas para analizar su propuesta de valor. Debemos realizar un diagnóstico interno para observar cuáles son los beneficios no monetarios (el salario emocional) y cómo se desarrolla en la organización los valores, la compensación, el ambiente laboral y la cultura de la empresa. Es importante realizar un diagnóstico para obtener conocimiento sobre cómo es la organización en el *storytelling* y en la realidad.
- Una segunda etapa consiste en preguntarle al talento interno cuál es su opinión sobre cada uno de estos elementos de la organización ¿Qué opina sobre los beneficios que posee? ¿Cuál es su opinión sobre el desarrollo profesional? ¿Cómo impacta la organización en su desarrollo personal? Se debe analizar la opinión y satisfacción de cada empleado/a, ya que allí tendremos un estudio aplicado en la organización en donde sabremos la apreciación y valoración del colaborador interno. Otra de las preguntas que podemos realizar es ¿Qué es lo que más te gusta o que es lo que más

te satisface de tu día a día dentro de la organización? En base a esta pregunta podremos observar qué conecta emocionalmente a esa persona con la empresa, porque lo más interesante dentro del diálogo es establecer una conexión emocional.

- La última y tercera etapa del *research* externo es algo que ya hemos mencionado. En una primera instancia debemos preguntarle al talento ¿Qué busca en un empleador ideal?, ¿qué está buscando cuando busca cambiar de trabajo? Esto brindará una serie de respuestas concretas para detectar en qué nivel de lejanía o de cercanía está la organización frente a ser un empleador ideal para ese talento. Otra pregunta que podemos realizar es ¿Cuál es su apreciación de nuestra empresa? ¿Nos conoce? ¿Cómo nos conoció?

**Figura 1: Estrategias**



Fuente: Sintec Consulting, 2017, <https://bit.ly/3Ollspf>.

Estas estrategias derivan de las estrategias empleadas en *marketing* y hacen referencia al estudio de mercado que realiza una marca para instalar un producto. En el EB con las estrategias mencionadas anteriormente, estaríamos realizando un estudio del mercado laboral, pero lo realizamos específicamente sobre nuestros talentos. Las entrevistas son un gran momento de conexión entre candidato y la organización, en esas instancias, obtendremos información de forma gratuita, que será muy valiosa.

### **Análisis de la información**

Luego de recolectar la información, el paso siguiente consta en agrupar los datos y cruzarlos para analizar si la organización posee los atributos que el talento busca. Puede suceder que quizás creemos que existe un excelente clima laboral en la organización, pero; sin embargo, observamos que internamente las personas no están lo suficientemente cómodas o que externamente la organización no es

conocida por tener un clima laboral saludable. Por lo tanto, es importante comenzar a distinguir cuáles son los atributos que la organización efectivamente posee y de los cuales los colaboradores gozan y, luego, cruzarlos con la realidad; es decir, esbozar cómo la organización es vista por el talento externo.

Luego de realizar el *research*, debemos comenzar por identificar y definir una estrategia consistente, una propuesta valor para los objetivos a desarrollar internamente. Debemos comenzar a potenciar aquellos atributos que se poseen y que el talento, los colaboradores internos, el equipo sabe que se poseen, aunque que el talento externo todavía no conoce.

Por último, debemos posicionarnos como organización desde la honestidad y la verdad. Prometer en una propuesta de valor aquello que, luego, no es posible cumplir en ninguna de las experiencias en la organización es rápidamente detectable por la persona en los primeros meses de trabajo.

¿Quién debe, en la organización, ejecutar estas estrategias? Claramente, es un trabajo a nivel corporativo porque son justamente los equipos los que tienen las respuestas sobre cuáles son los elementos más atractivos de la organización.

En conclusión, lo que debemos tener en cuenta es que necesitamos una propuesta de valor lo suficientemente flexible para que se adapte a la necesidad de cada uno de los talentos externos, basada en datos y no en apreciaciones y opiniones. La organización debe realizar una investigación interna para lograr distinguir los atributos internos que la caracterizan para, así, generar una estrategia de comunicación de propuesta valor y definir los elementos que identifican a la organización. Esta preparación nos permitirá ser asertivos a la hora de atraer al talento externo.

**Figura 2: Atraer talento externo**



Fuente: Adriana M. [usuario], 2020, <https://bit.ly/3abgEeh>.

Debemos mencionar que el talento es extremadamente variado y, por lo tanto, necesitamos una propuesta valor que sea lo suficientemente flexible y diversificada como para abarcar a la persona. Si medimos los diferentes tipos de talento que existen encontraremos, además, un tipo de talento para cada persona, por ende, la pregunta principal que se debe hacer es ¿Cómo agrupamos a las personas en determinados criterios? Debemos unificar poblaciones con un criterio determinado para lograr distinguir a ese grupo en función de los objetivos de contratación o los objetivos de atracción que poseo en cuanto al talento.

Por ejemplo, está demostrado que los equipos de trabajo diversos son los equipos que mejor desempeño tienen desde la innovación y son los equipos que mejor *performance* presentan en cuanto a los resultados.

“La **interdependencia** es un valor superior a la **independencia**”. Así de simple resumía Stephen R. Covey el potencial del trabajo en equipo en su influyente ‘Los siete hábitos de la gente altamente efectiva’ (Planeta, 2015). Un *best-seller* con 15 millones de ejemplares vendidos e incluido en el selecto grupo de los libros de gestión empresarial más relevantes de todos los tiempos. La creación de **equipos diversos** se ha demostrado como una estrategia fundamental para garantizar la adaptabilidad y la eficacia de

un proyecto. Y su máximo potencial se consigue cuanto más variados son los perfiles involucrados. Haciendo buena la paradoja matemática del  $1+1=3$  al incorporar a la receta del éxito ingredientes ajenos al individualismo como pueden ser 'la **perspectiva**' y la 'ley del **vínculo**', entre otros.

Ahora bien, la creación de equipos de trabajo no consiste en sumar perfiles porque sí. Sino en combinar personalidades diversas y compatibles. La empresa líder mundial en reclutamiento y selección Robert Half sostiene que "un grupo compuesto en su totalidad por superestrellas de Tipo A puede verse envuelto en luchas de poder, mientras que otro de introvertidos puede tener dificultades para elegir a alguien que lidere el camino".

Por el contrario, los equipos diversos incluirían uno o dos líderes que pueden organizar y dirigir las actividades del resto. Otros miembros representarían una variedad de personalidades: extrovertidos e introvertidos, planificadores deliberados y emprendedores espontáneos, buscadores de hechos lógicos y pensadores perspicaces que pueden conectar los puntos y sintetizar información". (People, 2020, <https://people.acciona.com/es/inclusion-y-diversidad/el-exito-de-los-equipos-diversos/>)

**Figura 3: Diversidad dentro del equipo de trabajo**



Fuente: Colombo, 2019, <https://bit.ly/3AoBLEo>.

Tener representada la mayor porción de población dentro de nuestros equipos elimina gran parte de los sesgos en los que la empresa puede caer. Por lo tanto, debemos ser claros con el objetivo que debemos definir dentro de la estrategia de atracción del talento externo. Por ejemplo, si un equipo está enteramente conformado por hombres, la atracción deberá estar enfocada en cómo atraer el talento de mujeres para que se incorporen al equipo y lograr un equilibrio, y viceversa. Los entornos inclusivos nos permitirán que los resultados sean mejores.

Una buena estrategia de posicionamiento de marca frente al talento externo no tiene que estar solamente vinculada a las búsquedas existentes. Debemos implementar estrategias a largo plazo que generen un impacto sustancial en la organización.

Hay experiencias surgidas del sector privado argentino tendientes a la igualdad de género, que fueron acompañando los cambios sociales en ese sentido, con incentivos desde el Estado, a través del Programa Igualar, y

desde la ONU con "Ganar-Ganar: **La igualdad de género es un buen negocio**".

En el marco del proyecto de la ONU, **en el país hay 166 empresas que adhirieron a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres** (WEP, por sus siglas en inglés) que se impulsa desde Ganar-Ganar, según informaron a Télam.

También hicieron un concurso como parte de la iniciativa, al que se presentaron 54 compañías, 12 de las cuales lograron reconocimientos.

"Es ganar un premio y además hacer un autodiagnóstico de procesos y resultados, esto es lo que ofrece el proyecto de ONU", explicó Verónica Baracat, que lidera el programa, durante una reunión online, de la que participó Télam, para presentar la versión 2021 del reconocimiento". (Molina, 2021, <https://www.telam.com.ar//notas/202104/549533-empresas...>)

Si incorporamos estas iniciativas, no solo tendríamos un impacto en los números y en la imagen de la organización, sino que, además, ocasionaríamos un impacto social positivo porque haríamos un aporte significativo para la sociedad.

# Referencias

**Adriana, M. [usuario]** (2020). *¿Cómo implementar estrategias de employer branding con éxito?* HRTrends. <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/como-implementar-estrategias-de-employer-branding-con-exito>.

**Colombo, D.** (2019). *Descubre los tipos de equipos de trabajo que existen y cómo distinguirlos, por Daniel Colombo.* Daniel Colombo. <https://www.danielcolombo.com/descubre-los-tipos-de-equipos-de-trabajo-existen-y-como-distinguirlos-por-daniel-colombo/>.

**Molina, S.** (3 de abril de 2021). *Empresas reducen desigualdades de género con inserción laboral, asistencia e inclusión.* *Télam.* <https://www.telam.com.ar/notas/202104/549533-empresas>.

**People** (2020). *La cultura de equipos diversos, más cerca del éxito profesional.* People. <https://people.acciona.com/es/inclusion-y-diversidad/el-exito-de-los-equipos-diversos/>.

**Sintec Consulting** (2017). *¿Employer Branding: El Elemento Clave en las Estrategias de Enfoque al Cliente?* Sintec Consulting. [https://sintec.com/p\\_innovador/employer-branding-elemento-clave-las-estrategias-enfoque-al-cliente/](https://sintec.com/p_innovador/employer-branding-elemento-clave-las-estrategias-enfoque-al-cliente/).