

## La Marca empleadora como ventaja competitiva en el Nuevo Mundo del Trabajo

Psic. BEATRIZ MARTÍNEZ GARCÍA



*La Experiencia del Empleado probablemente provenga de otro concepto del Marketing, el de Experiencia del Cliente, entendido como el producto resultante cuando un cliente interactúa con una marca. La capacidad que tiene la empresa de generar en el cliente un recuerdo especial a partir de su experiencia de compra, es de gran relevancia para las marcas. Si el cliente tiene una buena experiencia de compra seguramente volverá, y le contará a su familia y a sus amigos lo bueno que es comprar allí (incluso más allá de los precios o hasta de la calidad del producto).*

## LA MARCA EMPLEADORA COMO VENTAJA COMPETITIVA EN EL NUEVO MUNDO DEL TRABAJO

PSIC. BEATRIZ MARTÍNEZ GARCÍA



Es probable que en algún momento hayas escuchado hablar de MARCA EMPLEADORA. Y es muy probable que día a día escuches cada vez más este concepto.

Su origen es incierto, pero sabemos que nace en los EEUU en los años 60, se populariza en los 80, y se intensifica en los últimos años, fundamentalmente después de la pandemia. Algunas publicaciones indican que el concepto se origina a raíz de un estudio realizado por un hospital, que demostraba que la reputación de un centro como lugar para trabajar tenía una relación directa con la retención del mejor personal sanitario. Es decir, las instituciones de salud que tenían menor rotación eran consideradas los mejores lugares para trabajar.

### LA IMPORTANCIA DE CONSTRUIR LA MARCA EMPLEADORA

En otras palabras, la marca empleadora o Employer Branding es la reputación que esa organización tiene en el mercado, pero no como marca, sino como lugar para trabajar. Es la imagen que tiene hacia sus propios empleados, hacia sus futuros empleados, y también, hacia sus clientes o sus consumidores.

Podríamos afirmar que el concepto de **Marca Empleadora** tiene mucho que ver con otro concepto, también muy popular en la actualidad, como el de **Experiencia del Empleado**.

La Experiencia del Empleado probablemente provenga de otro concepto del Marketing, el de Experiencia del Cliente, entendido como el producto resultante

cuando un cliente interactúa con una marca. La capacidad que tiene la empresa de generar en el cliente un recuerdo especial a partir de su experiencia de compra, es de gran relevancia para las marcas. Si el cliente tiene una buena experiencia de compra seguramente volverá, y le contará a su familia y a sus amigos lo bueno que es comprar allí (incluso más allá de los precios o hasta de la calidad del producto).

Cuando hablamos de Experiencia del Empleado (EE o EX), hacemos referencia al conjunto de vivencias que transita el colaborador desde el primer contacto con la organización (en el proceso de selección), hasta su último día allí. La Experiencia del Empleado nutre y da soporte a la Marca Empleadora. Si la Experiencia del Empleado no es buena, la Marca Empleadora tampoco lo será, y la reputación de la organización en el mercado será negativa, impactando en el ingreso de nuevas personas, y hasta en la experiencia de compra del cliente.

*“La Experiencia del Empleado probablemente provenga de otro concepto del Marketing, el de Experiencia del Cliente, entendido como el producto resultante cuando un cliente interactúa con una marca. La capacidad que tiene la empresa de generar en el cliente un recuerdo especial a partir de su experiencia de compra, es de gran relevancia para las marcas. Si el cliente tiene una buena experiencia de compra seguramente volverá, y le contará a su familia y a sus amigos lo bueno que es comprar allí (incluso más allá de los precios o hasta de la calidad del producto).”*

### LA NECESIDAD DE INTEGRAR LA EE A LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

De acuerdo con una nota de Forbes de fines de 2021, titulada “2022 Will Go Down As The Year Executives Were Forced To Care About Employee Experience” (algo así como “2022 será el año en que los ejecutivos se verán obligados a preocuparse por la experiencia de los empleados”), solo el 48 % de las grandes organizaciones de EE. UU. tienen un programa exclusivo para

La marca empleadora como ventaja competitiva en el nuevo mundo del trabajo.

Experiencia del Empleado. Sostienen que ese número aumentará al 65% a medida que más ejecutivos vean que sus tasas mensuales de abandono alcanzan el 2% (cosa que ya está sucediendo) y de “se convertirán en defensores de la Experiencia del Empleado del más alto nivel.

Si vamos a Latinoamérica es probable que el porcentaje de empresas con programas de EE sea aún menor, aunque el porcentaje de deserción o abandono crece a cada momento (aún no a tazas como las de EEUU o Europa, pero claramente en aumento).

Pero además, en la actualidad, los postulantes tienen al alcance de su mano mucha información acerca de sus empleadores o posibles empleadores. Antes solamente las empresas eran las que buscaban referencias de sus posibles empleados, pero ahora cualquiera puede chequear referencias de la empresa contratante.

Fundamentalmente las generaciones más nuevas (Gen.Z con más frecuencia), googlean, revisan las redes sociales y páginas donde los trabajadores pueden dejar comentarios de su experiencia como empleados. Sitos como Glassdoor (<https://www.glassdoor.com/Job>) permiten leer reseñas de varias empresas, tal como si fuera un “tripadvisor” de hoteles o restaurantes. Esas reseñas, con base a la experiencia del empleado, construyen (o destruyen) la Marca Empleadora de cualquier organización.

como

Pero la columna vertebral de una buena Marca Empleadora no está solamente en internet, sino que está en cuestiones más cotidianas y reales. Cuando un colaborador llega a su casa o le comenta a un amigo,

agotado, frustrado, desmotivado, y cuenta cosas negativas de su trabajo (de la Dirección, de su jefe, de sus compañeros, del entorno, etc), esa información se reproduce con una velocidad enorme, y alimenta la Marca Empleadora. ¿Qué mejor referencia de una organización que la opinión de un amigo, de un familiar o de un conocido que trabajó allí? Con esa base se construye un tercer concepto de gran relevancia para los

otros dos: los EMBAJADORES de MARCA

Para el marketinero español Francisco Torreblanca<sup>1</sup>, un Embajador de Marca es “aquella persona que tiene un conocimiento profundo de un producto o servicio, lo ama, sabe lo que representa tanto en el terreno funcional como en el emocional”. Así como ocurre en el marketing, en la Marca Empleadora también existen esas personas. Identificarlas, desarrollarlas e invitarlas a trabajar con ellas la Marca Empleadora, es siempre una muy buena opción.

## ¿CÓMO IDENTIFICAR MI MARCA EMPLEADORA?

Uno de los ejercicios más sencillos para saber si una organización tiene una buena marca empleadora (es decir, una buena reputación en el mercado, como empleador), es – cuando se

va a publicar un aviso para una oportunidad laboral – salir con logo. Me ha tocado acompañar procesos en los que, al identificar a la empresa en procesos de selección no tenemos a NADIE que postule. Sin embargo, esa misma búsqueda, unas semanas después, sin logo, recibe muchas postulaciones. Es muy probable que esa

*“Si vamos a Latinoamérica es probable que el porcentaje de empresas con programas de EE sea aún menor, aunque el porcentaje de deserción o abandono crece a cada momento (aún no a tazas como las de EEUU o Europa, pero claramente en aumento).”*

*“Uno de los ejercicios más sencillos para saber si una organización tiene una buena marca empleadora (es decir, una buena reputación en el mercado, como empleador), es – cuando se va a publicar un aviso para una oportunidad laboral – salir con logo. Me ha tocado acompañar procesos en los que, al identificar a la empresa en procesos de selección no tenemos a NADIE que postule. Sin embargo, esa misma búsqueda, unas semanas después, sin logo, recibe muchas postulaciones. Es muy probable que esa organización no tenga una buena marca empleadora, y a muchos perfiles no les interesa trabajar en un lugar que tiene malas referencias en el mercado de trabajo. Te sugiero que la próxima vez que tengas que hacer una búsqueda pruebes esta forma, para ver las respuestas de tus posibles colaboradores.”*

1 Citado por Eva Collado

organización no tenga una buena marca empleadora, y a muchos perfiles no les interesa trabajar en un lugar que tiene malas referencias en el mercado de trabajo. Te sugiero que la próxima vez que tengas que hacer una búsqueda pruebes esta forma, para ver las respuestas de tus posibles colaboradores.

Sin dudas que quienes llevan esa marca al afuera son los propios trabajadores. Son quienes tienen esa experiencia (experiencia del empleado) de la que hablábamos más arriba. Por lo tanto, estar atento a lo que ocurre con los colaboradores de manera continua es la principal acción que se debe realizar para conocer algo la propia Marca Empleadora. En esta línea, realizar encuestas de satisfacción, de compromiso, de clima, o cualquiera que brinde datos objetivos para saber dónde se está parado, es esencial para conocer la realidad. Cuidar todas las fases de la construcción de esa marca hará la diferencia y permitirá comenzar a caminar hacia ser una empresa referente en el mercado laboral.

Pero la Experiencia de Empleado es bastante compleja de construir. Se trata de cómo el colaborador percibe su propio valor dentro de la organización, su importancia y su relación con sus compañeros de trabajo. Es importante sentirse parte de algo, identificarse con un grupo y tener la certeza de que su trabajo desempeña un papel significativo en la sociedad, algo que va más allá del simple salario. Y nada de eso cabe en una encuesta, por lo que trabajar la experiencia del empleado es mucho más que encuestar.

Según el autor de "The Employee Experience Advantage", Jakob Morgan (2017), la Experiencia del Empleado es la "clave para las condiciones y el ambiente que una organización busca establecer para su gente, la manera en la que concibe cómo debe ser su vida en el trabajo" y se compone de diversas percepciones en los diferentes puntos de contacto, tanto físicos, tecnológicos como culturales (según la teoría de Jakob Morgan). Sin embargo, una sola mala experiencia en un punto clave para el empleado puede tener un impacto negativo en su percepción general de la organización.

Enfocarse en la experiencia del empleado – dice Morgan – es la evolución natural del compromiso del empleado, pero complementado y extendido. Las experiencias positivas **crean compromiso** en las personas que trabajan. Para fomentar este tipo de experiencias una organización necesita un objetivo al que aspirar (un propósito), que ayude a los colaboradores a entender que su trabajo tiene sentido. Encontrar "un trabajo con sentido" es una frase que escuchamos con frecuencia en las nuevas generaciones.

Los objetivos del propósito, según el autor, tienen

cuatro características:

- 1) no se refieren a las ganancias;
- 2) se enfocan en el impacto positivo de su organización;
- 3) motivan a los empleados
- 4) otorgan valor a algo inalcanzable, un sueño imposible

### EL ABC DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA EMPLEADORA

Jakob Morgan, en el texto ya citado, sostiene que las empresas experienciales (como le llama a aquellas organizaciones con buenas Experiencias del Empleado), se distinguen por 17 características, factores que son importantes para los empleados.

Sugiere visualizar una pirámide como el esbozo del plan para la construcción de la EE. En la base de la pirámide debería estar el **propósito** de la organización.

El siguiente nivel deberá contener los tres ambientes de experiencia de empleado: **el tecnológico, el físico y el cultural**.

Luego deberían venir las 17 variables, como si fuera un check list:

1. La tecnología es de alta calidad.
2. Siempre está a la mano.
3. Los empleados tienen la tecnología adecuada para realizar su labor.
4. Las personas tienen opciones de dónde trabajar.
5. El escenario de la empresa comunica los valores de la compañía.
6. Los trabajadores lo muestran a otros con orgullo.
7. El personal trabaja con independencia y flexibilidad.
8. Las personas sienten que su trabajo tiene propósito.
9. Los líderes tratan a las personas de manera imparcial.
10. Los empleados saben que su empresa los valora.
11. Los supervisores funcionan como coaches o mentores.
12. Todos tienen la seguridad de ser miembros del equipo.
13. La empresa provee los recursos para que las personas tengan aprendizaje continuo y para que avancen profesionalmente.
14. Los empleados recomiendan a sus amigos que busquen trabajo en su empresa.
15. La compañía es conocida por su diversidad e inclusión.

La marca empleadora como ventaja competitiva en el nuevo mundo del trabajo.

16. Los empleados saben que la empresa se preocupa por su bienestar.
17. Las personas tienen un sentimiento positivo hacia la marca de la compañía

Además de los aportes de Morgan, se debe tener presente que si bien la construcción de Marca Empleadora tiene que ver con la cultura y con la forma de hacer las cosas de cada organización, hay algunos conceptos que es importante tener en cuenta para crear una estrategia de Employer Branding. Algunos de ellos:

1. **Debe ser REAL.** La Marca Empleadora no es una cuestión de Marketing. Es una cuestión de valores, de cómo esa organización elige hacer las cosas. Por lo tanto, tiene que ver con el propósito y tiene que ser real.

2. Siempre tener presente que para una buena MARCA EMPLEADORA, las **PERSONAS**, están en **PRIMER LUGAR**. Por lo tanto, lo primero que debe hacer una organización que busca construir su marca empleadora, es **CONOCER** a sus colaboradores, para crear una propuesta de valor atractiva para esos perfiles

3. Los **COLABORADORES** son la **VOZ OFICIAL** de la organización, mucho más que una estrategia de marketing o que la mejor campaña de comunicación. Los “embajadores de marca” saben mejor que nadie

cómo es trabajar para tu organización. Si realmente en tu organización las personas están en el centro, son ellos quienes van a explicar al afuera (a sus amigos, a su familia, en las redes, en los sitios, etc), lo bueno que es trabajar allí. Y también son ellos quienes van a explicar lo contrario. Crear testimoniales con sus propias palabras, con su propia experiencia, es una muy buena estrategia para construir Marca Empleadora.

4. Usá las **REDES SOCIALES** para contar tus mejores historias. Para compartir los testimonios, para contar tus buenas prácticas, para darle la bienvenida a tus nuevos colaboradores, para celebrar sus logros, y los de la organización. LinkedIn es un muy buen lugar para desarrollar las marcas profesionales de tus líderes, que sostienen la Marca Empleadora de

la organización. Impulsá a tus colaboradores a que construyan y desarrollen su marca profesional en las redes, y la vinculen a las posibilidades que tienen en su trabajo.

5. **MOSTRÁ las EXPERIENCIAS** de tus empleados (adentro y afuera). Recordamos las 3 experiencias centrales de las que habla Morgan:

- Las “experiencias físicas”, que se basan en sus instalaciones y lugares de trabajo.
- Las “experiencias tecnológicas”, que dependen de proporcionar a los colaboradores la tecnología de calidad que necesitan para realizar su trabajo.
- Las “experiencias culturales”, que provienen de la atmósfera (el clima y la cultura) que define a la organización.

La Marca Empleadora **NO ES RESPONSABILIDAD**

**de Recursos Humanos.** Es responsabilidad de todos, pero fundamentalmente de la Dirección, que aprueba e impulsa las políticas de Gestión de Personas, y de los líderes, con gran incidencia en la experiencia de trabajo de las personas.

**Todas las organizaciones tienen Marca Empleadora.** Lo que a veces ocurre es que algunas no lo saben, lo ignoran o no lo quieren ver.

*“El ROI (retorno sobre la inversión) de la MARCA EMPLEADORA va más allá de la satisfacción que brinda el salario. Mientras que lo económico puede ser un factor motivador, también puede ser una importante fuente de desmotivación. Por lo tanto, es importante enfocarse en la experiencia, componente básico del salario emocional, poniendo énfasis en las motivaciones para fomentar la fidelidad del colaborador.”*

El ROI (retorno sobre la inversión) de la MARCA EMPLEADORA va más allá de la satisfacción que brinda el salario. Mientras que lo económico puede ser un factor motivador, también puede ser una importante fuente de desmotivación. Por lo tanto, es importante enfocarse en la experiencia, componente básico del salario emocional, poniendo énfasis en las motivaciones para fomentar la fidelidad del colaborador.

En un mundo del trabajo donde la remuneración ya no es el único factor que motiva a las personas, la creación de una fuerte MARCA EMPLEADORA con una excelente cultura organizacional y una Experiencia del Empleado se convierte en la mejor ventaja competitiva que las organizaciones pueden tener.

## FUENTES CONTACTADAS

<https://blog.talentclue.com/employer-branding>

<https://www.forbes.com/sites/forrester/2021/11/10/2022-will-go-down-as-the-year-executives-were-forced-to-care-about-employee-experience/?sh=3b1af2f023ad>

<https://business.trustedshops.es/blog/marketing-de-recomendacion/>

<https://teresaperez.net/2018/04/07/los-embajadores-de-las-organizaciones-sanitarias-como-impulsores-del-employer-branding/>