



DATA DRIVEN EMPLOYER BRANDING

*La transformación
digital de la gestión de la
MARCA EMPLEADORA*

 **CAROLINA**

 **BORRACCHIA**

DATA DRIVEN EMPLOYER BRANDING

La transformación
digital de la gestión de la
MARCA EMPLEADORA

CAROLINA BORRACCHIA

Borracchia, Carolina

Data Driven Employer Branding : la transformación digital de la gestión de la marca empleadora / Carolina Borracchia. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Nicolás Agustín Di Candia, 2020.

100 p. ; 21 x 13 cm.

ISBN 978-987-42-7330-7

1. Recursos Humanos. 2. Cultura Digital. I. Título.
CDD 658.3

© Carolina Borracchia, 2021

carolina@comboagency.com

Diseño de cubierta e interior: Marisol Lucero, www.wayestudio.com

Maquetación: Marcelo Jourdan, <https://www.behance.net/josemjourdan/>

Asesoramiento de redacción: Nicolás Di Candia, www.nicolasdicandia.com.ar

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro sin la autorización expresa de la autora.

Todos los derechos reservados.

Impreso en la Argentina. *Printed in Argentina.*

*A mamá, porque desde niña me hizo creer
que podía lograr todo lo que me propusiera en la vida.*

*Papá te amaré por siempre
y un día nos volveremos a encontrar. Te amo.*

ÍNDICE

Prólogo	7
Por qué debes gestionar tu Marca Empleadora	9
Puentes de confianza.....	9
Misma marca, distinta marca.....	10
La cultura: el territorio de tu marca empleadora.....	13
La boca del embudo.....	14
The New Normal: redefiniendo nuestra propuesta de valor	17
Volviendo a lo esencial.....	17
El home office como commodity.....	19
Nuevos hábitos.....	21
Nuevos líderes.....	22
Más diversos que nunca.....	23
De las encuestas a los censos y pulsos.....	24
Cómo arrancar desde cero un proyecto de Marca Empleadora	27
Definir el problema.....	27
Definir la foto de éxito.....	28
Alcance del proyecto	29

Definir el equipo	30
Diagnóstico	31
Redefinición de la propuesta de valor (PVE)	32
Definir los KPIs	33
Manual de Marca Empleadora.....	33
Acciones tácticas.....	34
Mantener en el tiempo	34
Modelos conceptuales	37
Modelo de las cuatro C	37
Modelo EET	38
El camino del colaborador	40
Estrategia de posicionamiento	42
Cómo medir tu marca empleadora	45
Tableros de control.....	45
El lugar del tablero	48
Elegir los KPIs	49
Activar tu marca	53
Con estrategia es otra cosa.....	54
Liderazgo digital.....	56
Hacer más atractivas las vacantes.....	59
Desarrollar embajadores de marca.....	63
Por qué embajadores.....	63
Los tres pilares de un embajador LinkedIn	64
Tres embajadores de marca.....	65
Los ex colaboradores como embajadores.....	66
Los colaboradores como embajadores.....	68
Los candidatos postulados como embajadores.....	70
Palabras finales	71

PRÓLOGO

*por Sebastián Fernández Silva
(Chief People Officer, MercadoLibre)*

Hace 16 años me sumé a MELI para hacer el start up de People. Por aquella época éramos menos de 100 personas. Hoy somos más de 13.000 y, en 5 años, proyectamos superar los 60.000. Esta expansión exponencial nos desafía a evolucionar y reinventar todo lo que hacemos para escalar, incluyendo nuestras prácticas de Employer Branding.

Nuestra Marca Empleadora la apalancamos fuertemente en nuestro propósito: democratizar el comercio y los servicios financieros para transformar la vida de millones de personas en América latina. Competimos con empresas globales en una industria que se transforma en forma permanente. Una de nuestras ventajas competitivas es la cultura: nuestro ADN emprendedor. La otra, el talento de nuestro equipo. Para liderar cada uno de los mercados en los que operamos, apostamos a construir los mejores equipos y para ello se vuelve fundamental ser el empleador de elección del mejor talento. Impensado poder lograrlo sin una estrategia sólida de Employer Branding.

Posicionarnos como employer of choice en América latina representa para nosotros cada vez mayores desafíos: de volumen, de perfiles, de posicionamiento en los diferentes mercados y de evolución de sistemas para la gestión y toma de decisiones. Siendo Mercado Libre una compañía de tecnología, entendemos la explotación de datos como una plataforma fundamental para evolucionar nuestro negocio. Usar los datos para nutrir los análisis facilita las conversaciones, neutraliza percepciones, desafía sesgos y construye escenarios predictivos. La data en este sentido nos permite hacer simple lo complejo y tomar decisiones más ágiles y asertivas.

La explotación de datos aplicada a Employer Branding es fundamental considerando los grandes desafíos que tenemos en Talent Acquisition. Por ejemplo, este año para cubrir las vacantes abiertas sabemos que contactaremos a más de 250.000 personas de las cuales sólo contrataremos al 5%. Gestionar esas expectativas y cuidar la relación con candidatos, que a su vez son actuales o potenciales usuarios de nuestro negocio, es fundamental. Para ello, incorporamos inteligencia artificial a este proceso para medir y monitorear la experiencia del candidato asegurando que se convierta en única y memorable.

Si nos retrotraemos algunos años, la construcción de la Marca Empleadora pasó a ser una de las prioridades de las organizaciones enfocadas en contratar al mejor talento. Hoy, con la evolución de la tecnología y la incorporación de inteligencia artificial a la gestión del capital humano, tenemos que dar un paso más: gestionar nuestras inversiones en este pilar aprovechando la explotación de los datos para maximizar los canales digitales. Un gran desafío, pero sin dudas una excelente oportunidad para evolucionar y reinventar una vez más nuestra querida profesión.

POR QUÉ DEBES GESTIONAR TU MARCA EMPLEADORA

PUENTES DE CONFIANZA

Las marcas fueron creadas para construir confianza. Imaginemos cómo sería ir a un supermercado y pararse delante de un montón de productos sin etiqueta, que sólo digan “manteca”, “jabón”, “pan”. ¿Cómo nos sentiríamos? ¿Con qué nos guiaríamos para elegir un producto sobre otro? Al rescate vienen las marcas, con su contrato de confianza.

Ese principio se aplica a todos los tipos de marca. Las de productos, las de destinos, las de personas, las de servicios, y también las marcas empleadoras. Desde ese punto de vista, lo primero que debemos entender cuando hablamos de Marca Empleadora es que nuestro principal objetivo tiene que ser velar porque la nuestra esté generando confianza. Es importante, porque se suele tender a creer que las marcas empleadoras existen casi exclusivamente para atraer talento. Y por supuesto que también sirven para eso, pero no miremos el telescopio desde el otro lado.

Podemos establecer, a grandes rasgos, tres pilares de la Marca Empleadora. Las marcas tienen que trabajar sobre conocimiento, sobre atracción y sobre compromiso. Los objetivos de una marca empleadora se ubican bajo uno de estos paraguas.

Marca Empleadora aplica los principios de las marcas en general, pero igual que ellas, tiene particularidades. No es lo mismo una marca de servicios que una de productos, o una corporativa. Y no es lo mismo una marca empleadora que cualquiera de ellas.

Las marcas empleadoras tienen la particularidad de que la moneda de cambio no es el dinero. No se trabaja para vender un producto y facturar a través de esa venta. Se trabaja en la creación de atracción, sobre reputación, match cultural, talento, capacidades, competencias, comportamientos, acuerdo salarial. Va más allá de un producto o un servicio.

MISMA MARCA, DISTINTA MARCA

En otros libros he mencionado que suele ocurrir que sea confundida con su marca de consumo. No es lo mismo Amazon como sitio de compras que Amazon como empleador. Ambos casos requieren trabajos de marca, pero diferentes.

Otro caso es el de las marcas corporativas menos conocidas que sus propias marcas de consumo. Ocurre en las compañías con portfolio de marcas, como Unilever tiene Hellmans, Rexona o Axe. Muchas veces en esos casos se puede usar esas marcas para conectarlas con la corporativa. Se trabaja en Unilever, no en Dove.

Muchas veces el conocimiento alto en una marca que no es la empleadora puede implicar un desafío. Nadie necesita explicar qué es Disney, todos lo conocen. Pero al ser tan conocida, la percepción sobre Disney puede estar ligada a alguna de sus unidades de negocios, como los parques o las películas, sin que se asocie automáticamente a todo lo que la compañía hace. El trabajo es conectar a todas las unidades

de negocio con Disney: que las personas no piensen que trabajar ahí implica disfrazarse de Mickey.

Hay compañías que llevan el nombre de un producto, como The Coca-Cola Company, pero sabemos que tienen muchos otros. La marca de un producto se confunde con la corporativa, y entonces es casi inevitable que el nombre del empleador esté más ligado a un producto en particular.

No es lo mismo, sin embargo, trabajar en la compañía de Coca-Cola que en FEMSA, una de sus principales embotelladoras. Ahí se genera también una atracción a través del producto, pero si bien trabajar ahí es estar en un lugar vinculado a Coca-Cola, no es trabajar en ella.

También está el caso de los holdings, como Virgin, o Yamaha, o el grupo Clarín. Hay una marca madre que es dueña de muchas compañías, que dentro tienen distintas unidades de negocios y marcas. A veces participan en negocios muy distintos, que es posible que compitan entre sí. Un ejemplo es el caso de Cencosud, que tiene distintas cadenas de supermercados, que aunque apuntan a segmentos distintos, en los márgenes hay superposición.

AB InBev es una cervecera que compró otras cerveceras. Tiene un portfolio muy poderoso en la industria, con muchas marcas. Artesanales como Patagonia, otras con fuerte impronta local como Corona, o con mucha identificación local como Quilmes. El cambio de dueño corporativo es un desafío para una marca empleadora, porque no es lo mismo trabajar en Acindar que en Arcelor Metal, quien la compró.

En el caso de Quilmes, cuando ABI compró la marca, quisieron posicionar a AB InBev como empleador, pero vieron que perdían la potencia que ya tenía Cervecería y Maltería Quilmes. Desde el punto de vista de marca empleadora decidieron volver a la anterior, porque ya tenía un trabajo construido que tenía una relación con los candidatos cualificados distinta de la de ABI. Si ya tenemos conocimiento como empleadores, es importante ver con qué marca vamos a salir a comunicar.

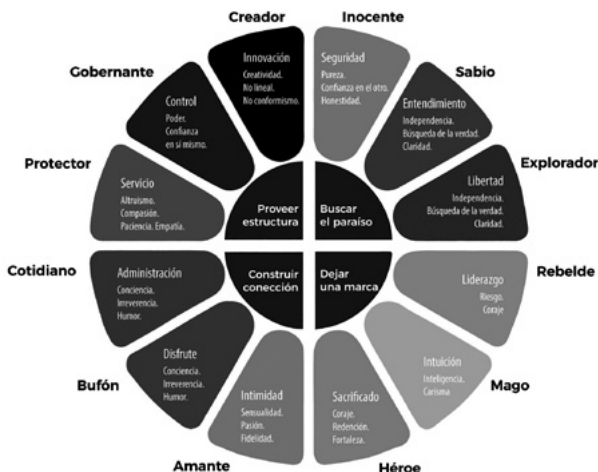
Dentro del mundo de la marca empleadora primero debemos entender cuál es nuestro desafío. Es muy común creer que tener una marca conocida ayuda en términos que se entienda cómo es trabajar en la compañía. Y generalmente, no es así. No es lo mismo el producto que trabajar en la corporación.

Aprendiendo de los marketeros

Hay varios atributos que una marca debe tener:

- Personalidad y tono de voz
- Identidad visual
- Beneficios emocionales: esencia, valor, propósito
- Beneficios funcionales: atributos tangibles, fácilmente comparables
- Audiencia o target

Las marcas pueden asociarse a un arquetipo. Jung definió doce arquetipos de personalidad. Cada uno habla de deseos humanos hacia la acción. Los arquetipos permiten estresar la diferencia de las marcas respecto a sus competidores, basándose en características propias.



Si bien la Marca Empleadora es una forma de marca, tiene aspectos propios que deben ser tenidos en cuenta. Una marca ofrece un producto o solución. Para una Marca Empleadora, ese producto o solución es la **experiencia de empleo**.

Elementos de Arquitectura de Marca que se repiten en distintos modelos de Brand Wheel		Elementos de una Marca Empleadora Basados en pilares básicos de la construcción marcaria	
✓	Una personalidad y un tono de voz	✓	Una personalidad (ADN) y un tono de voz
✓	Una identidad visual	✓	Una identidad visual
✓	Beneficios emocionales Esencia, insight, valor, propósito	✓	Beneficios emocionales Fit cultural
✓	Beneficios funcionales Atributos tangibles, fácilmente comparables	✓	Propuesta de valor al empleado Compensaciones + condiciones objetivas
✓	Una audiencia o target de consumidores de acuerdo con su portfolio. La marca compete contra los competidores de una misma categoría.	✓	Distintos targets de profesionales Modelo de las 4 Cs

LA CULTURA: EL TERRITORIO DE TU MARCA EMPLEADORA

Las marcas empleadoras, al igual que las marcas, tienen una cultura. La cultura es un conjunto de conocimientos, creencias, suposiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo, una clase social, una época y muchos etcéteras. En nuestro ámbito podemos reconocer una cultura como aquello que hace que una persona se sienta cómoda en un ámbito, o se sienta un *outsider*. Una marca empleadora es **parte** de una cultura.

La cultura genera una visión común. Es ella, por ejemplo, quien habilita o no a las personas a proponer ideas nuevas. Es clave para definir los valores básicos de una compañía. Es lo que hace que un mismo hecho esté bien visto en una compañía y mal visto en otra.

El sueño de cualquier marca es integrarse a la vida de las personas en los momentos más memorables, emocionantes o divertidos. Las marcas empleadoras que logran ser parte de la vida de los colaboradores, acompañándolos en los momentos que verdaderamente importan, haciendo sus vidas más simples, especiales y felices, son las

que desarrollan o crean embajadores de marca. El desafío más grande para una marca empleadora es poder establecer un vínculo más allá de una vacante.

Un ejemplo. Antes del Covid-19, que una compañía ofreciera la posibilidad de teletrabajar era un atributo muy competitivo como empleador. Luego del Covid, el *home office* se convirtió en un commodity, pero el bienestar de las personas, su bioseguridad y la posibilidad de hacer más simple su vida se volvieron mucho más relevantes. En un contexto post-Covid, hacer la vida más simple es mucho más relevante que ofrecerle descuentos en un gimnasio.

Aquí es donde se hace la conexión. La marca empleadora debe crear experiencias personalizadas, contenidos propios, y generar relaciones fuera del ámbito laboral. Las marcas empleadoras son más atractivas cuando no hablan sólo de trabajo. **Una marca empleadora no se la puede pasar hablando de empleo.**

LA BOCA DEL EMBUDO

El posicionamiento de una marca no se trata de campañas publicitarias, ni *calls to action*: no es táctica sin estrategia, sino que es importante que estas cosas sean definidas desde el comienzo del trabajo de Marca Empleadora. Nunca hay que dejar afuera a los candidatos cualificados, pero hay que entender cuáles son los públicos de interés que pueden influir en el posicionamiento o la reputación de un empleador.

Las herramientas clásicas de las marcas también se aplican a las marcas empleadoras. Como en todos los casos, el concepto básico se mantiene pero la forma final varía de acuerdo a las particularidades de nuestra marca. El punto de partida, la parte de arriba del embudo, es muy distinto de acuerdo al nivel de conocimiento de la compañía.



Es clave decidir cómo será la parte más amplia de nuestro embudo, no achicarla innecesariamente ni antes de tiempo. La mayoría de los empleadores tienen bajo nivel de conocimiento, o un conocimiento no tan bajo por tener alguna marca conocida, pero que no se corresponde con su rol de empleador.

Puede ocurrir que tengamos niveles dispares de conocimiento de acuerdo a los distintos segmentos que queremos atraer. Es un error común pensar que la marca empleadora es homogénea y uniforme. Muchas compañías no segmentan hacia adentro ni hacia afuera. Dentro y fuera de la compañía tenemos que atraer a personas diversas, y en esa diversidad es claro que no podemos atraer a todos de la misma forma. Al segmentar podemos trabajar en personalización y diversidad.

THE NEW NORMAL: REDEFINIENDO NUESTRA PROPUESTA DE VALOR

VOLVIENDO A LO ESENCIAL

Muchas teorías de marketing se basan en los principios de Abraham Maslow, cuya pirámide grafica la jerarquía de las necesidades humanas, y el hecho de que cuando las más básicas son satisfechas aparecen las del siguiente nivel.



Así, las necesidades del cuerpo están por debajo de las psicológicas, que están por debajo de las personales. Si aplicamos la pirámide a la experiencia del colaborador nos queda algo así:



Una crisis como la del Covid-19 amenaza las partes más bajas de la pirámide. Quienes tenían seguridad de tener salud y empleo adquieren al menos el miedo de perder uno o ambos. Las ambiciones personales pasan a tener menos importancia, porque corren riesgo las bases de fisiología y seguridad incluso para quienes las daban por sentadas.

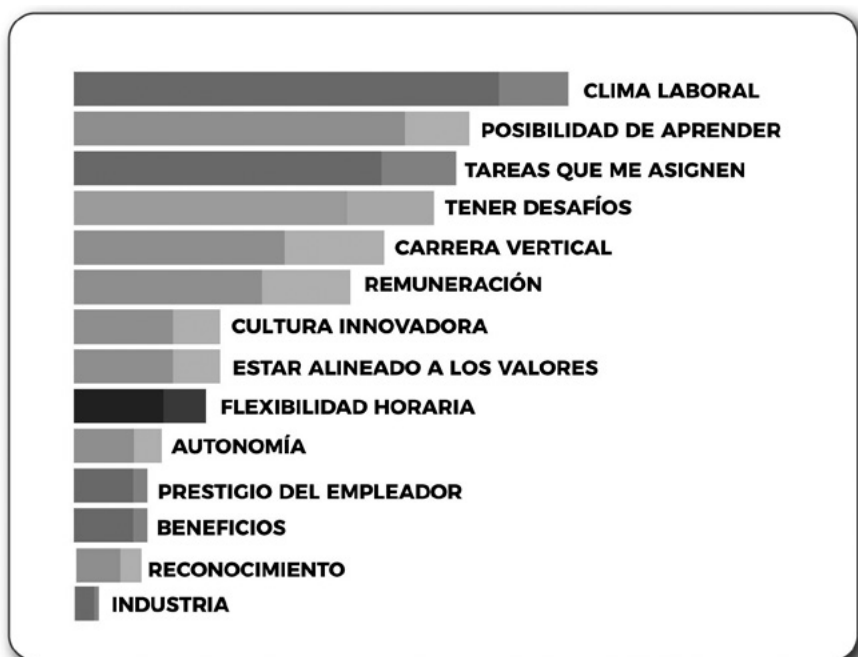
No sólo se genera miedo a perder el trabajo, sino a que el trabajo mismo traiga consecuencias en la salud, es decir la base de la pirámide. En el trabajo, o en el traslado a él, uno puede contagiarse, y eso puede traer efectos adversos en la salud propia y la familiar. Aunque esto no pase, sí existe el miedo a que ocurra, y con eso es suficiente como para reconfigurar prioridades.

De pronto, garantizar las necesidades básicas de sus colaboradores se convierte en uno de los mayores desafíos para los empleadores. No es que antes fuera algo ignorado, sino que se podía contar con una estabilidad que desapareció en cuestión de semanas. Ha sido preciso adaptar las estructuras existentes para preservar la salud y la confianza.

Antes del Covid, los riesgos que se podían confinar a situaciones y lugares concretos se han vuelto permanentes, y están en todos los sitios. La vida que antes transcurría presencialmente en lugares diversos se ve limitada. Esta crisis hizo que se redujeran todo lo posible la movilidad de personas, es decir que la presencia está restringida. Y la diversidad de experiencias que existía en general se ha vuelto más monótona, porque casi todos vivimos una experiencia similar de aislamiento y precaución.

EL HOME OFFICE COMO COMMODITY

Estos son los factores que más motivaban a una persona a elegir un empleador, de acuerdo a datos de los sondeos que hacemos en Combo Employer Branding:



Con la crisis del Covid-19, varios de estos factores cambian en su ponderación. Se produce un revalúo de necesidades, que hace que la flexibilidad horaria tome mucha mayor importancia. Las posiciones que puedan ser teletrabajadas se hacen más atractivas. También el teletrabajo deja de ser un atributo diferencial de marca empleadora, porque se ha vuelto algo común, ya no experimentado por unos pocos seres especiales que no tienen que ir a la oficina. Y tiene una ley nueva!!

Del mismo modo, cuestiones como el clima laboral bajan en la importancia, porque no es posible controlar el clima en el ámbito hogareño. Las tareas que se asignen tienen mucha relación con la posibilidad del teletrabajo, y pueden ser reevaluadas con otras prioridades. El prestigio del empleador será afectado por su manejo de la crisis, los beneficios tendrán que adaptarse, y las industrias se dividen en esenciales o no.

El teletrabajo plantea desafíos que antes se resolvían en forma individual pero hoy son de consideración masiva. Uno de los más grandes es el balance entre trabajo y vida. En el trabajo presencial, con matices, se puede diferenciar el tiempo en la oficina del tiempo en el hogar. Cuando todo transcurre en el hogar, puede ser difícil establecer la frontera entre ambos.

El trabajo necesariamente invade el hogar, y espacios que antes eran dedicados a otros menesteres se han convertido en lugares de trabajo. Las compañías deben preocuparse por cómo ser un buen empleador siendo al mismo tiempo un intruso. Hoy, el ambiente laboral es el hogar de cada colaborador. La marca empleadora se metió en la intimidad como nunca antes.

Es decir que muchas PVEs, Propuestas de Valor al Empleado, han quedado viejas, simplemente porque han cambiado muchas prioridades, lo que tenía valor antes no necesariamente lo conserva, y lo que no tenía valor lo ha adquirido. Seguramente en la salida de la crisis veremos cambios en las costumbres, lo que cerrará algunas puertas y abrirá otras, que será necesario evaluar.

NUEVOS HÁBITOS

Por primera vez, la vida nos ha dado un giro de 180 grados a todos juntos, de un tirón. Sin previo aviso, se ha llevado nuestros planes sobre el futuro. En su reemplazo ha traído un conjunto de condiciones distinto, que se desarrolla con sus propias reglas.

Hay una larga lista de actividades que se han vuelto más comunes: trabajar desde casa, ayudar a los hijos en la escuela a distancia, higienizar las manos con mayor frecuencia, pulverizar con alcohol todos los objetos que ingresan al hogar, usar barbijo, participar en videoconferencias a diario, hacer ejercicios según clases virtuales, usar un atuendo público de la cintura para arriba, trabajar en pantuflas, tomar una copa de vino con la cena, hacer las compras online, quizás hasta almorzar en familia todos los días. En mayor o menor medida, todos estamos incorporando nuevos comportamientos, y a medida que pasan los días nos acostumbramos.

Lo anormal se va volviendo normal, y comienza a ser parte de la cotidianeidad. ¿Cómo seguirá la vida? Ya tenemos la respuesta, en forma de nuevos hábitos, porque no necesitamos mucho tiempo para que una conducta repetitiva se vuelva rutina.

Nos hemos visto obligados a transformarnos. Cada día que pasa y repetimos un comportamiento nuevo, lo que hacemos es moldear la vida nueva. Y una vez que algo se hace un hábito, es difícil eliminarlo.

Nadie nace con hábitos. Los vamos adquiriendo, y ellos definen, en buena medida, quiénes somos. Nuestra conducta define nuestros valores y forja nuestra identidad. Somos lo que hacemos. Pero así como nos hemos visto forzados a renunciar a los besos y abrazos de muchas personas que extrañamos, eso nos demuestra la fortaleza interna que tenemos para adaptarnos al cambio y aprovechar estas circunstancias para forzarnos a sacar nuestra mejor versión.

Parte de nuestro futuro depende de cuán conscientes seamos de que podemos usar los cambios como una gran oportunidad para mejorar nuestra vida.

NUEVOS LÍDERES

El Covid puso a prueba a los líderes de todo el mundo, desde las autoridades de gobiernos hasta los líderes de equipos laborales. Han tenido que aplicar sus habilidades a un conjunto nuevo de condiciones que se presentó espontáneamente. Los resultados han estado dentro de un espectro grande, con líderes que lograron llevar adelante la situación con la menor cantidad posible de trastornos, y aquellos que no vieron a tiempo, o no supieron manejar el cambio en las necesidades de sus colaboradores.

Hay habilidades específicas que han sido útiles para enfrentar los desafíos planteados por la crisis del Covid. Los líderes que las han sabido usar son los que mejor lograron capear la situación. Algunas de ellas son:

- **Capacidad de improvisación.** Para mucha gente la palabra improvisación tiene mala fama, pero poder actuar en un contexto no previsto es algo muy valioso. Se manifiesta en mirar constantemente la situación en la que están parados y saber posicionarse cuando se producen cambios.
- **Coraje.** No es valiente quien no tiene miedo, sino quien lo domina. Una crisis requiere tomar decisiones rápidas, y los riesgos pueden hacernos apostar antes de tener todos los datos. Necesariamente esto va a traer errores. Aquellos que se dejan llevar por el miedo a equivocarse no se moverán a la velocidad requerida en un contexto de crisis.
- **Aprendices del error.** Un buen líder se equivoca, lo reconoce y aprende de sus errores. También estimula a su equipo a hacerlo. En una crisis como la del Covid hay mayor riesgo de errores debido al cambio abrupto de muchos hábitos. Ahí es cuando la capacidad de aprender de los errores se hace aún más valiosa, y requiere aceleración.

- **Plug & Play.** Siempre se habla de que hay que anticipar los cambios y adaptarse a ellos; en una crisis se hace más necesario a un ritmo más vertiginoso. La capacidad de reubicarse, de estar listo para accionar ante cualquier eventualidad se vuelve más necesaria.
- **Ejemplares.** Aunque no lo quieran, los líderes naturalmente lideran con el ejemplo, lo que según la persona puede ser bueno o no. Las crisis no sólo hacen que las acciones de los líderes sean más necesarias, también son más mirados. El ejemplo, entonces, se vuelve más importante, y es un mensaje que deben tener en cuenta.

Todo este New Normal resignificó a los líderes. Hoy se necesita más en un líder la capacidad de gestionar emociones, que puede partir de algo tan simple como “bajemos el ritmo”, o arrancar las reuniones preguntando a las personas cómo se sienten, y también delicadeza para dar noticias. Los líderes son hoy claramente capitanes de tormenta, y se ha puesto en evidencia quiénes estaban a la altura de las circunstancias y quiénes no. Y eso empieza por los líderes de los países.

MÁS DIVERSOS QUE NUNCA

Si hablamos del alcance en términos que a nuestros colaboradores los teníamos controlados porque sabíamos su nombre, apellido, posición, antigüedad, performance y muchos otros datos, la verdad es que la diversidad en términos de poder propiciar un buen clima va a estar atada a los hogares. Es un terreno gris pero necesario. Tiene que ser parte de mi interés como empleador en función de querer ayudar a que la experiencia de trabajar sea la mejor posible.

Ya no es más trabajar físicamente en la compañía. Pero sigue siendo una experiencia de trabajo. Hoy está creciendo el compromiso, el sentido de pertenencia, más al hogar que a las compañías. Las compañías como las Big Four, que ofrecen servicios tercerizados, ya saben que la gente se siente más parte del cliente donde trabajan indirectamente

que de la compañía de la que forman parte, y hay que mandarles mensajes para recordarles que trabajan en una Big Four.

Creo que este desafío tiene que ver con la diversidad. Las compañías ya tenían el desafío de hacerse más diversas. Todos se enriquecen al trabajar con personas de diferentes orígenes del de uno en cuanto a cómo crecieron, su color de piel, su género, su orientación política y todo aquello que llamamos diversidad. Ahora se da una mezcla aún más amplia, porque, por ejemplo, la generación de los que tienen menos de diez años, los Alpha, ya son parte de las compañías.

Como nunca, los niños están presenciando el trabajo de sus padres. Se da más la interacción entre generaciones. En la casa puede haber un abuelo y un nieto. Desde el punto de vista legislativo sólo se podía tener hasta los Centennials, pero los Alpha son parte, no porque trabajen, sino porque están presentes en el ambiente, y se impactan mutuamente. En la mesa familiar, si existe, aportan diversidad.

Antes no importaba mucho si una persona vivía sola o con su familia. Ahora este aspecto de la diversidad es mucho más relevante, porque como hay que gestionar el clima en el hogar en tanto es también clima laboral, hay responsabilidades, o al menos inquietudes, que antes no estaban.

DE LAS ENCUESTAS A LOS CENSOS Y PULSOS

Habitualmente, las compañías están acostumbradas a hacer largas y grandes encuestas, sobre todo a sus colaboradores. A partir de ellas construyen políticas y definen beneficios. Sin embargo, el Covid y el post-Covid nos va a obligar a cambiar la mentalidad de “todo pasa por un espacio controlado por el empleador”.

Si bien este libro ha sido escrito durante la pandemia, es probable que luego de que esto afloje, el *home office* siga siendo una práctica habitual. ¿Qué significa? Que las compañías van a tener que dejar de lado las encuestas que se hacen, en algunos casos, cada dos años.

Pensemos cómo sería si a nuestros hijos sólo les sacáramos una foto cada dos años.

El clima es lo que hace que las personas finalmente se sientan a gusto, y sólo sintiéndonos a gusto sacamos nuestro mayor potencial. Las compañías, al no tener ya el control territorial, van a tener que migrar esas largas encuestas a censos. Ya no es más la oficina en un 100%, ni lo será.

La gestión del clima también llegó a los hogares. Los empleadores están desafiados, primero, a entender que perdieron el manejo del territorio oficina. No pueden crear ese escenario en el que hay jardines colgantes, frutas en cestas, y una vez por semana traemos a las mascotas. Ahora hay un plano mixto en el que lo territorial va a ser compartido.

Por este motivo, en algunas compañías en el comienzo de la pandemia tomaron una decisión asertiva de censar a sus trabajadores en términos de entender qué pasa en sus hogares: cuántos dispositivos tienen, qué ancho de banda, si tienen un espacio en el que pueden garantizar confidencialidad. No es lo mismo si todos trabajan en la mesa del comedor. ¿Qué pasa si tu marido trabaja en un competidor directo? Saber estas cosas será necesario poder recrear en el hogar la comodidad que ofrece la oficina. Antes no era relevante si uno vivía en un departamento de dos ambientes o si tenía internet. Era una pregunta que un empleador no hacía. Hoy es parte de su responsabilidad.

El bienestar del colaborador va a estar atravesado, por ejemplo, por si está sobrepasado por tareas hogareñas. Hay en juego cuestiones más básicas que antes. Hubo compañías que hicieron censos de ancho de banda y dispositivos, y también entendieron que necesitaban conocer el estado de ánimo de sus colaboradores.

La gente de AB InBev/Quilmes empezó a hacer pulsos donde les preguntaron anónimamente cómo se sentían en lo físico y en lo emocional. La pregunta era "¿Cómo estás emocionalmente hoy?". Las opciones eran: bien/tranquilo, ansioso, cansado, estresado, deprimido o

irritable. Pero lo interesante es que la gente participa, y eso le permitie a la compañía monitorear el ánimo.

Conozco personas con puestos altos, *workaholics*, que dicen que nunca trabajaron tanto como ahora. Que están colapsados como nunca. Ha sido necesario replantear las cosas que hacíamos para que las personas se sintieran más a gusto en la oficina, como el jardín vertical: cómo lo hacemos sin tener esas cosas en la oficina. Por otro lado, es también una forma de advertir: 70% nos dicen que están cansados, 5% dicen que están ansiosos. Es una métrica, tal vez no prevista.

En otro momento tal vez no habríamos pensado que una compañía iba a medir eso. Y muchas otras tal vez no se animarían a hacerlo. Pero creo que esto es parte del New Normal, parte de propiciar el bienestar de los colaboradores, y de qué significa gestionar el clima de aquí en adelante. El hogar es invadido por el trabajo, y el trabajo por el hogar. Hay que pensar qué comer, lavar platos, hacer lista del supermercado, cocinar, limpiar. Pasamos a ser administradores de emociones 24/7 de todos los que conviven con nosotros, o de nosotros mismos si vivimos solos. Si estamos sobrepasados no podemos apoyarnos tan directamente en los compañeros de la oficina. Los límites entre el trabajo y el hogar se han vuelto mucho más difusos.

CÓMO ARRANCAR DESDE CERO UN PROYECTO DE MARCA EMPLEADORA

DEFINIR EL PROBLEMA

Es importante entender que hay muchas formas de abordar un proyecto de Marca Empleadora. En general se suele tender a pensar que cuando es una cosa genérica que aplica a todas las compañías por igual. El punto de partida tiene que ver con conocer las particularidades de nuestra compañía, y tener un objetivo claro.

Muchas compañías, en mi experiencia, cometen errores en ese primer paso. El error más común es ser sólo generalistas en el abordaje de la gestión de un proyecto de Marca Empleadora; y cuando uno aborda algo de forma generalista, la táctica y los resultados serán también generalistas. Podemos definir distintos niveles de objetivos:

- **Generalista:** necesitamos posicionarnos como un empleador aspiracional en el segmento de nuestros candidatos cualificados, al tiempo que fidelizamos a las personas más valiosas de nuestra compañía y generamos compromiso.
- **De nicho:** tenemos que trabajar el compromiso de los colaboradores del área de ventas del canal e-commerce.
- **Mixto.**

El tipo de abordaje elegido impactará en el camino a tomar y en los resultados. Si los problemas son específicos, tal vez no sea necesario un trabajo general. Si los problemas son generalizados, tal vez no sea el momento de ocuparse de los detalles.

DEFINIR LA FOTO DE ÉXITO

No se puede arrancar un proyecto sin entender cómo sería el resultado óptimo. En la foto de éxito reside el vínculo con el negocio. La pregunta tiene que ser “cómo voy a ayudar al negocio”. Un ejemplo de foto podría ser preparar a la organización para tener las personas indicadas para la apertura de una nueva unidad de negocios. Otra foto típica es tener a las personas indicadas para poder acelerar la transformación digital, o para poder acompañar al negocio en su transformación digital.

Los indicadores vienen después. Una comparación apta son las dietas; es un ejemplo burdo pero adecuado. La foto de éxito es un peso aproximado al que se busca llegar. El primer paso, entonces, tiene que ser entender dónde estamos parados. En base a eso, podemos saber qué hay que hacer en el medio. Necesitaremos métricas, que en nuestro ejemplo serán los pesos sucesivos, que podremos comparar con el inicial y con la foto de éxito. En esa mezcla de métricas también se va a basar el éxito de nuestro proyecto.

Elegir las métricas no apropiadas nos traerá confusión. Un trabajo de Marca Empleadora bien hecho requiere precisión. Si se mide lo que no hace falta medir, no sólo se desperdiciarán recursos sino que no tendremos los datos que necesitaremos. En el ejemplo de las dietas hay otras métricas en el medio, como cantidad de horas de ejercicio, tipos de ejercicio, alimentación, calorías.

Es importante definir cuáles son las dimensiones en las que nos apoyaremos para llegar al caso de éxito. La mezcla de atributos que nos ayudarán no sólo a llegar a ese caso, sino también a compararnos con él en las distintas etapas.

ALCANCE DEL PROYECTO

Un buen proyecto de Marca Empleadora, del mismo modo que un buen proyecto en general, requiere entender qué se va a abarcar. Un error que a veces se genera es querer ir por todo, cuando en realidad necesitamos acciones específicas. El problema que nos aprieta el zapato, o nuestra foto de éxito, puede estar en un solo lugar, por ejemplo un rango etario. Nuestro problema podría ser que las personas de menos antigüedad, o los menores de 25 años, tienen dificultades para insertarse, adaptarse o sentirse parte de la cultura de la compañía.

Junto con saber cuál es el alcance del proyecto está tener claro cuál no es. Está íntimamente relacionado con la definición del problema. Puede haber distintos problemas, o uno más general, que requiera distintos proyectos, cada uno con sus métricas y foto de éxito. El proyecto debe actuar sobre la dificultad existente hoy, que puede ser en base a un síntoma, como “la gente joven no se adapta a nuestra cultura”, “no somos atractivos para el talento digital”, “no nos ven como una compañía con cultura inclusiva y diversa” o “los especialistas de impuestos no nos ven como una industria atractiva”.

DEFINIR EL EQUIPO

Un proyecto de Marca Empleadora no involucra sólo a personas del área de Recursos Humanos. En general los equipos interdisciplinarios son muy buenos. Es importante involucrar áreas de comunicación interna, prensa, marketing, endomarketing si existiera. Pero también es importante entender los roles y los tiempos del equipo.

Está claro que para esto debe tenerse en cuenta la cultura de la compañía y sus particularidades. Si involucramos en el proyecto a un brand manager, hay que pensar bien cuál es el más adecuado para que sea positivo para el proyecto. No sólo es un tema “de marketing” sino de a qué marketing involucramos.

El equipo ideal es diverso pero con responsabilidades claras. Sabemos que cuando todos somos responsables nadie lo es. Los roles tienen que estar definidos. También conviene definir los momentos en los que involucraremos al equipo en su máximo esplendor, cuándo hacemos un trabajo más pequeño, cuándo buscamos el apoyo de un director.

Es importante que sean muchos dentro de la compañía quienes crean en el proyecto de Marca Empleadora. Por bien hecho que esté el proyecto, si no tenemos al menos el entendimiento de para qué existe, si el número uno ni siquiera tiene cuenta en LinkedIn, será difícil llevar a cabo la implementación exitosamente.

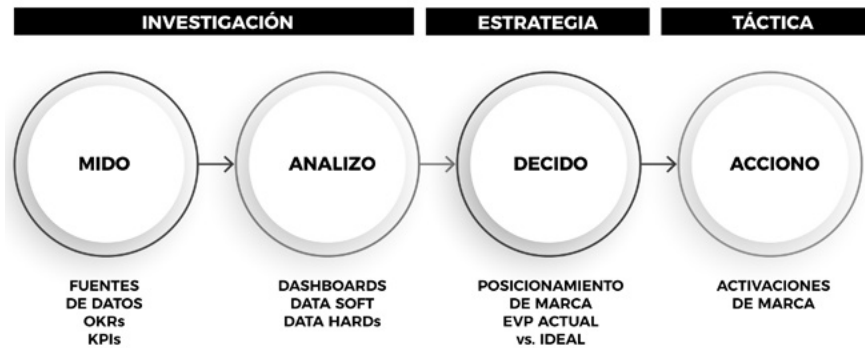
Conviene difundir los motivos por los que se realiza el proyecto de Marca Empleadora. Hacer charlas de sensibilización para que todos entiendan qué es y por qué necesitamos trabajarla. Es importante que exista, sobre todo en posiciones de liderazgo, una sensibilidad sobre Marca Empleadora. Suelo sugerir una capacitación al equipo que trabajará directamente, y una conferencia de sensibilización para el resto de la compañía.

Esto, por supuesto, está muy ligado a la cultura de la compañía. “Primero, por nuestro estilo, lo tenemos que ver con, y después vamos

a ir a". Cada compañía se conoce a sí misma, y se debe ejercer el tacto cultural que determinará cómo se procede exactamente.

No se puede tener un proyecto exitoso de Marca Empleadora cuando el único que cree en ese proyecto es una persona en Recursos Humanos.

DIAGNÓSTICO



Un proyecto de Marca Empleadora *data driven* tiene tres etapas: Investigación, Estrategia y Táctica. Uno puede tener un objetivo de aumentar el nivel de conocimiento de la marca dentro del segmento de vendedores de seguros de vida. Si ese es mi OKR (*Objective and Key Result*), igualmente pasaré por el proceso de medir, analizar, decidir y accionar. Son claves las fuentes de datos, determinar los OKRs y los KPIs con los que voy a medir el proyecto.

La segunda fase tiene que ver con analizar los datos. En el análisis es importante incorporar personas del área social, como sociólogos o antropólogos, más la ayuda de la tecnología, como los tableros que se pueden usar con herramientas como Power BI o Tableau. También existen herramientas de *machine learning*, que deben ser entrenadas pero pueden tener un gran poder predictivo y pueden ser una buena fuente de datos.

REDEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR (PVE)

Hay muchas formas de crear una Propuesta de Valor al Empleado, o PVE. Hay diversos modelos que pueden ser aplicados según las características y necesidades de la compañía. La PVE es un concepto proveniente del branding, del mismo modo que un producto tiene una propuesta de valor para el consumidor, un trabajo también la tiene.

Se encuadra dentro de los beneficios funcionales, que abarcan las compensaciones y las condiciones objetivas. Son razones concretas para que una persona elija incorporarse a una compañía, o quedarse en ella.

Una PVE se crea a partir de distintas fuentes:

TIPO DE FUENTE	CÓMO	OUTPUT
Experiencia	Comparación exhaustiva de atributos entre la marca y sus competidores que se convierten en elementos de decisión	Beneficios funcionales propios que se destacan
Personas	Exploración sobre deseos, expectativas, miedos y necesidades, sean consumidores o empleados.	Beneficios emocionales propios que se destacan
Negocio	Observadas de forma comparativa en relación con la competencia	Diferenciales de marca

Debe tenerse en cuenta que la propuesta de valor es **táctica, efímera, coyuntural y de corto plazo**. Depende de la oferta y demanda de talento. Debe estar en constante revisión y movimiento, y puede cambiar de acuerdo a las necesidades de distintos colaboradores.

La Marca Empleadora es mucho más que la PVE. La marca debe permanecer más en el tiempo que la PVE. Es la experiencia de trabajo,

la cultura, el clima, el liderazgo que construyen juntos un propósito colectivo.

Más allá de la EVP, la Marca Empleadora se hace sentir en todas las etapas del camino del empleado.

DEFINIR LOS KPIs

Los KPIs, o *Key Performance Indicators*, son los indicadores que podemos usar para medir el estado de cumplimiento de nuestros objetivos. Cada uno informa algo específico en un período puntual. Hay muchísimos KPIs usados por compañías de todo el mundo. Se puede mirar los que existen o crear propios. De cualquier manera, lo que se necesita es un conjunto de KPIs que nos permitan medir el estado de nuestro proyecto. La foto de éxito probablemente tenga un valor objetivo para varios de ellos, y en el camino puede haber otros que asistan.

Los KPIs son los datos mediante los que tomamos decisiones. Por eso es vital saber cuáles son los correctos para nuestro propósito. Si usamos otros, nos van a ayudar a tomar malas decisiones, porque vamos a estar basados en datos que no son relevantes.

MANUAL DE MARCA EMPLEADORA

Si bien los manuales suelen parecer cosas del pasado, y hoy hay que pensarlos en forma dinámica, no dejamos de necesitar un manual de marca. Deberá renovarse periódicamente, tal vez cada dos o tres años. Aunque hay contextos excepcionales, como el Covid, que obligan a revisar sobre la marcha no sólo el manual, sino también el posicionamiento y el estilo de comunicación.

El manual es una guía del proyecto. Explica qué es, por qué existe y qué se quiere lograr. Establece los principios que guían al trabajo de la marca empleadora, y da lineamientos de comunicación. También define pautas comunes, como gráficas, para usar en los distintos canales.

Puede además formular programas específicos de comunicación para apuntar a los objetivos definidos.

ACCIONES TÁCTICAS

Una vez que sabemos adónde queremos llegar, que tenemos definida la estrategia, llega el tiempo de las acciones tácticas para activar nuestra Marca Empleadora.

Activar una marca es darle vida. Se produce al postear un contenido en LinkedIn, o al iniciar una acción como una convocatoria a un programa de jóvenes profesionales, o involucrar a los colaboradores en el día del medio ambiente. Las compañías activan marca todo el tiempo.

Muchas veces cada activación es como una caja aislada, que funciona por sí misma sin conectarse con la estrategia. Muchas compañías creen que trabajan Marca Empleadora, y enumeran acciones sin un norte claro, sin foto de éxito. También se ve mucha falta de medición. La táctica sin estrategia es un clásico en compañías que buscan gestionar su marca empleadora. El gran error es no partir de definir una estrategia de posicionamiento. Cuando no la hay, tampoco habrá pilares de comunicación, y todo queda inconexo.

La táctica sin estrategia, sin embargo, no impide aprender. Aunque haya acciones inconexas, pueden ser una base sobre la que se construya. No es aconsejable hacerlo, pero si ya existe, puede ser que no se esté partiendo de cero.

MANTENER EN EL TIEMPO

Las marcas no se crean para un momento específico. Tienen su razón de ser en la persistencia. Las marcas no se dejan libradas a la suerte. Deben tener coherencia y consistencia. Se necesita fijar objetivos de mediano y largo plazo. Esto no debe impedir la libertad de modificarlos a medida que se avanza.

Las marcas están vivas. Muchas veces se gestionan de una manera al principio, tal vez con un consultor, y se dejan ahí. Por eso es importante saber dónde estamos parados en cada momento. Estar al tanto de cómo es el camino que recorreremos, y ver los resultados que vamos obteniendo para saber qué tenemos que cambiar.

Por eso es importante incorporar tableros/dashboards que permitan tener un panorama en tiempo real de los diferentes indicadores. Ayudan a que nuestro trabajo pueda ser predictivo: no sólo un conjunto de datos que describen lo que está pasando y lo que pasó, sino lo que va a pasar.

MODELOS CONCEPTUALES

MODELO DE LAS CUATRO C

En mis anteriores libros exploré en detalle el modelo de las cuatro C. Haré un resumen para después ampliar el concepto y llevarlo a un nuevo nivel.

Las personas sobre las que trabaja Marca Empleadora se pueden dividir en cuatro Cs:

- **Candidatos cualificados.** Aquellos que forman el universo de personas que estarían en condiciones de trabajar en una compañía.
- **Candidatos postulados.** Quienes se han postulado a un puesto en nuestra compañía. Pueden estar todavía en el proceso de selección o no haber quedado. De cualquier manera ese mismo proceso les creó una relación con la compañía distinta de meros cualificados.

- **Colaboradores.** Aquellos que trabajan en la compañía.
- **Ex colaboradores.** Los que, independientemente del motivo, ya no trabajan en la compañía.



Cada una de estas Cs es una fuente distinta sobre el estado actual de una marca empleadora. Una mirada centrada en las personas puede dividirlos en estas categorías para una primera aproximación. La relación con la marca es distinta de acuerdo a la C en la que cada persona se encuadre, y muy probablemente existirán formas distintas de encarar la relación con cada uno.

MODELO EET: EXPECTATIVA, EXPERIENCIA, TESTIMONIO

Cualquiera sea la categoría en la que esté, un colaborador siempre tiene una *Expectativa*, una *Experiencia* y un *Testimonio*. Por más corta que sea la relación con la compañía, estos tres puntos son verdaderos.

Por ejemplo, una persona que va a una entrevista tiene una expectativa acerca de lo que vio en el aviso o lo que le dijo quien la llamó. Tiene también una experiencia, que es cuál fue el momento en el que

la contactaron, por qué medio, cómo lo hicieron, cómo la recibieron (aunque no haya sido presencial). Son muchos momentos de verdad que suceden en algo tan simple como pasar por un proceso de selección. En la etapa final puede ser que la persona sea entrevistada por un gerente o director de área. Luego de todo esto, la persona queda o no en la compañía, pero la experiencia siempre queda, y se transforma en testimonio. Experiencia y testimonio son indivisibles.

Es muy fácil experimentar el modelo EET en el cine. Muchas veces vamos a ver una película movidos por una expectativa. Puede venir por haber visto el trailer, o por comentarios de gente que la vio, o el elenco. Después la película puede coincidir o no con esa expectativa, puede ser mejor o peor. No sólo ver la película es la experiencia. También es cómo se la ve. Si hace frío, o si hay bebés llorando, son factores que influyen. Después, a la hora de contar esa experiencia se genera el testimonio, que es marcado también por la expectativa.

Con las marcas empleadoras sucede que si es una también marca de consumo, con un nivel de conocimiento importante, es fácil que ya exista una expectativa. El gran ejemplo es el ya mencionado de Disney, que genera mucha expectativa a través de una o pocas de sus unidades de negocio. Es distinto ser huésped de un hotel que ser quien sirve la mesa, aunque ambos puedan disfrutarlo. Trabajar en Disney puede ser divertido y parecido a la experiencia mágica de consumir Disney, o puede no serlo. Pero la expectativa existe igual.

Sólo aquellas compañías que trabajan en su Marca Empleadora alienan la expectativa. Si no, viene por los productos, en caso de que el candidato pueda reconocer a la compañía.

Como el testimonio es la forma de transmitir la experiencia, es muy común que las marcas empleadoras usen videos. Esto puede ser un arma de doble filo. El testimonio no es la experiencia, no necesariamente la transmite en forma fiel. Y también se convierte en una expectativa para otros. Ahí el EET se hace círculo.

EL CAMINO DEL COLABORADOR

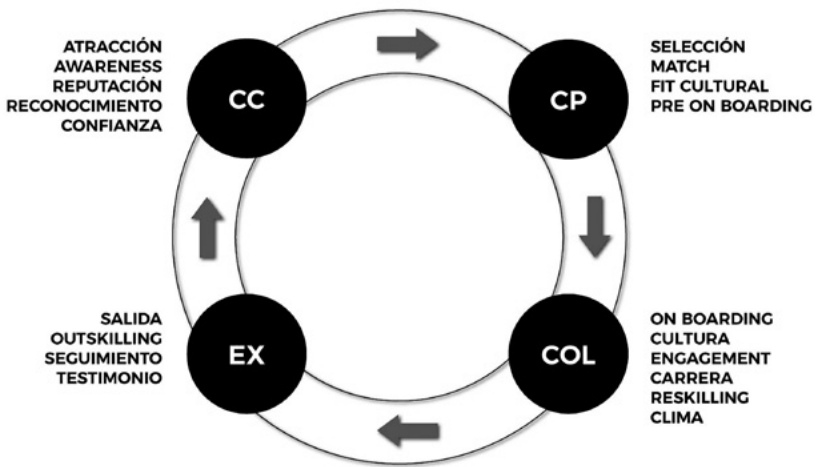
La Marca Empleadora se vive. Existe a través de la experiencia de las cuatro Cs, del camino que recorren. Las personas no están estáticamente en una C, sino que recorren un camino, incluso lo pueden hacer varias veces. Las cuatro C se aplican a una foto, el camino a la película. En distintas etapas son candidatos cualificados, candidatos postulados, colaboradores y ex colaboradores. Podemos definir cuatro etapas que se corresponden con cada una de las cuatro Cs.

- **Etapas 1: Atracción.** Los candidatos cualificados se engloban mayormente en esta etapa. No tiene mayores interacciones, pero eso es una oportunidad para establecer una comunicación y crear marca a partir de la primera impresión. Mensajes masivos pueden combinarse con mensaje segmentados. La experiencia de consumo puede incidir sobre la percepción de empleabilidad, pero siempre hay más por descubrir.
- **Etapas 2: Match.** Los candidatos postulados se encuadran aquí. Es el momento de una comunicación profunda. La compañía y el candidato aprenden sobre las expectativas, necesidades y oportunidades que ofrece el otro. En términos de consumo, esta es la etapa de la decisión de compra. Existe una doble decisión, un momento en el que ambos dicen que sí. Se requieren mayores niveles de personalización. Se trata de la primera experiencia concreta de marca empleadora, en los espacios de la compañía.
- **Etapas 3: On the Job.** Se corresponde con los colaboradores. Es el momento en el que las expectativas se enfrentan con las realidades. Donde se evalúa la realidad respecto de la imagen que da la compañía. Donde se genera el desarrollo profesional conjunto. Donde se experimenta el clima de trabajo, el ritmo y el liderazgo.
- **Etapas 4: Salida.** Se aplica a los ex colaboradores. Es la etapa que menos se trabaja, y eso es peligroso, porque el mundo es pequeño y está muy conectado. En esta etapa se establece la posibilidad de relaciones laborales futuras o en colaboración, con especial cuidado en el **mantenimiento de la reputación de ambas partes.**

Si bien cada etapa se corresponde principalmente con una de las cuatro Cs, no es exclusivo. La atracción puede aplicar, según el caso, a todas las categorías. No obstante, cada etapa tiene sus propias reglas, con sus propios accionables. No es lo mismo buscar influir en la atracción que cuando la persona está trabajando en la compañía.

Todas las etapas del camino del empleado construyen Marca Empleadora. Cada C es una fuente distinta sobre el estado actual de nuestra marca. Los distintos perfiles permiten detectar oportunidades y fortalezas sobre las diferentes etapas.

Podemos, entonces, englobar los tres conceptos en un solo gráfico:



Cada etapa, cada C, está atravesada por una experiencia, una expectativa y un testimonio. La Marca Empleadora se construye con todas. Si alguna no se gestiona, existirá igual, liberada al azar.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Una vez que conocemos los modelos de las Cuatro Cs, EET y el Camino del Empleado, estamos en condiciones de diseñar nuestra estrategia de posicionamiento. Para hacerlo, podemos basarnos en el modelo de pirámide, que ilustra la relación que una compañía puede establecer en cada etapa.

Se encuentran aquí muchos conceptos relacionados.



- **Diferenciales de la compañía**
 - **Personalidad o arquetipo de la marca empleadora.** Tres palabras que definen rasgos de personalidad, como si fuese una persona.
 - **Posicionamiento en la industria.** Cómo es conocida la compañía en la industria.

- **Valores y propósitos de la marca empleadora.** También en forma telegráfica, en qué cree la marca, qué defiende, cuál es su propósito.
- **Perfil del colaborador**
 - **ADN del colaborador.** Palabras que expresan sus características, cómo piensa, cómo decide, cómo acciona.
 - **Aspiracionalidad.** Qué significa trabajar en la compañía, según los candidatos cualificados.
 - **Motor del compromiso.** Qué motiva a los colaboradores a elegir seguir trabajando en la compañía.
- Concepto rector de comunicación. Unifica a la compañía y los colaboradores, generando al mismo tiempo diferenciación y aspiracionalidad.
- **Beneficios**
 - **Funcionales (EVP).** Factores que permiten generar una decisión racional de trabajar en la compañía.
 - **Emocionales.** Factores de percepción, que van más allá de lo racional, pero tienen un lugar en la toma de decisiones. La estrategia de posicionamiento de marca se focalizará en este tipo de beneficios, que a su vez se apoyan en los funcionales, formando la pirámide.

CÓMO MEDIR TU MARCA EMPLEADORA

TABLEROS DE CONTROL

Hace décadas que es común volcar la información de los negocios en computadoras. Existen muchas formas de hacerlo, desde las más básicas, como hacer poco más que lo que se puede con una calculadora, hasta mediciones más complejas, que involucran mucha sabiduría en sistemas, o equipos de programación que hagan algo exactamente a medida de lo que un negocio necesita.

Según las características y la envergadura de lo que se hace, habrá distintas herramientas y niveles de desarrollo que estén disponibles, o resulten necesarios. Una de las más populares es el Excel, que permite guardar muchos datos, sobre todo numéricos, y procesarlos con un gran nivel de sofisticación. El Excel, al igual que las otras planillas, puede usarse para armar tablas con gráficos simples, o puede ser el eje de la información del negocio.

Si bien las planillas pueden alcanzar una complejidad muy grande, en el fondo al fin y al cabo son planillas, y todo lo que se haga debe

estar, en principio, anclado a esa forma. No es algo que pueda cambiar porque mucha gente lo use para gestionar y monitorear toda clase de datos, que no es el objetivo para el que fueron creadas las planillas de cálculo.

Hay, entonces, sistemas específicos para bases de datos, que no tienen las limitaciones de una planilla, como el Access o MySQL. Estos sistemas permiten armar bases con mucha precisión, muchos vericuetos y un gran despliegue de medios. Pero, si bien existen herramientas de visualización y se los puede hacer interactuar con las planillas, en general los sistemas de bases están pensados para trabajar con gigantes tablas de datos, y poder extraer de ellas información específica.

Debe tenerse en cuenta la diferencia entre datos e información. Dato es todo lo que sabemos o podemos saber. Información son los datos que sirven para nuestros distintos propósitos. Un mismo dato puede ser información o no, según el caso. Muchas veces, en una montaña de datos se esconde información, y para verla es necesario un proceso de búsqueda informada, como hacen los paleontólogos que desentieran fósiles. Las visualizaciones, o gráficos, son herramientas que permiten presentar los datos de tal manera que entre ellos se pueda discernir la información.

Desde hace algunos años vienen ganando en popular las herramientas de tablero, o *dashboard*, como Tableau, Power BI o Data Studio. Son herramientas pensadas para hacer reportes a partir de distintas fuentes de datos. Los reportes están basados en la combinación de distintos tipos de gráficos que permiten combinar fuentes y hacer una presentación sintética de los datos que nos interesa medir o mostrar.

Son herramientas pensadas para el *Big Data*, que es una forma rimbombante de decir “bases de datos muy grandes”. Suelen tener herramientas poderosas, similares a lenguajes de programación, para llegar a niveles de procesamiento muy precisos, que permitan extraer de los datos exactamente la información que se quiere obtener.

Sin embargo, son muchos los casos en los que no es necesario sumergirse mucho en los lenguajes de programación. Los tableros son herramientas visuales que, cuando se conoce la lógica, permiten armar visualizaciones a través de un panel en el que se arrastran distintos datos. En los tableros se puede combinar datos de fuentes muy diversas, relacionarlos y armar informes centralizados que se pueden actualizar periódicamente, para poder tener la información prácticamente en tiempo real.

Mucho de lo que hacen estos programas no es imposible con herramientas más tradicionales. Una persona con nivel avanzado de Excel, sin salir de la planilla, puede armar tableros que combinen datos de fuentes diversas. Pero esa misma persona encontrará mucho más fácil hacer lo mismo en Power BI, que está pensado para hacer exactamente eso.

A la vista, el tablero es un conjunto de gráficos que muestran los datos principales de un proyecto y permiten hacerse un pantallazo de la marcha de las cosas, lo que viene bien y lo que necesita ser mejorado. El tablero es una gran manera de mirar los indicadores, verlos en contexto, compararlos entre sí y apreciar sus interacciones.

Pero los tableros no son una versión sofisticada de una presentación de PowerPoint. Son interactivos. Desde las mismas visualizaciones se puede filtrar datos, de forma tal de que el tablero todo pueda concentrarse en algún aspecto en particular. Por ejemplo, si tenemos el porcentaje de hombres y mujeres que trabaja en nuestra compañía, con un clic podemos pararnos sobre las mujeres y hacer que todas las estadísticas se refieran sólo a ellas.

Esta flexibilidad y facilidad de uso hace que los tableros se estén volviendo cada vez más populares. Y su poderío hace que sean una gran herramienta para implementar en la gestión de nuestra marca empleadora.

EL LUGAR DEL TABLERO

Los tableros trabajan con datos concretos, es decir que sirven para ver los aspectos medibles. No significa que todo el trabajo de Marca Empleadora se tenga que circunscribir a ellos. Hay mucho valor en lo *soft*, en lo que no se puede representar con números. Del mismo modo, no es imposible que algunos de los aspectos que pensamos inmedibles en realidad sean posibles de medir con algo de creatividad.

El tablero es una herramienta, capaz de contener muchas respuestas pero no es la herramienta que deja obsoletas a todas las otras. Cada una tiene su lugar. El tablero nos puede decir cómo venimos respecto de nuestros objetivos, pero el trabajo para que esos indicadores cambien se hará de otras maneras. El tablero no es mágico, es simplemente una forma elegante de consolidar información.

Existen tentaciones perjudiciales. Por ejemplo, la de cambiar nuestros indicadores para adecuarse mejor al tablero, o eliminar la medición de aspectos que no aparecen en él. Se debe proceder con precaución. Cada compañía es distinta y tiene sus particularidades, sus necesidades y sus recursos. Lo que es adecuado para una no tiene por qué serlo para otra.

Los datos que no están reflejados en el tablero pueden ser parte de otros que sí, o pueden ser necesarios para otra etapa del trabajo, o pueden volverse útiles con el correr del tiempo, por ejemplo con algún cambio inesperado de circunstancias, como la aparición de una pandemia. Dentro de lo razonable, está bien tener datos, y en teoría mientras más datos bien medidos consigamos, más información podremos extraer. A veces hay que hacer un *trade-off*, por ejemplo para que las encuestas tengan más chances de ser respondidas. Estas cuestiones siempre existieron. El tablero no tiene por qué incidir en ellas. El objetivo no es el tablero.

No está mal pensarlo como el tablero del automóvil. Es un conjunto de información gráfica que nos da los datos más importantes que necesitamos para el manejo. No nos da todos los datos, nos da sólo

los que han sido determinados más necesarios, como velocidad, revoluciones del motor, nivel de combustible. Si queremos saber bien, por ejemplo, el nivel de agua, será necesario abrir el capot.

Del mismo modo, el tablero del automóvil nos dice cómo se están comportando los indicadores, pero no por dónde estamos yendo. Para eso hay otra herramienta mucho más grande: el parabrisas. Si pasamos todo el tiempo mirando nada más que el tablero sabremos muchas cosas con precisión pero corremos el riesgo de perder la *big picture*.

ELEGIR LOS KPIS

¿Qué puedo medir? Así como no todo es medible, lo que se podría medir es prácticamente infinito. No existe capacidad de toma de datos ni de procesamiento para medir todo con precisión, ni para que esa hipotética medición total genere resultados inteligibles.

Lo que se hace, entonces, es crear modelos a partir de datos estratégicamente elegidos. Los modelos nos permiten hacernos una idea informada y razonablemente completa de la marcha de nuestro proyecto, con una cantidad manejable de datos. Para que funcionen, es necesario elegir bien cuáles son nuestros indicadores.

Llamamos métrica a todo lo que se puede medir, pero las que nos interesan son los *Key Performance Indicators*, Indicadores Clave de Performance o KPIs. Son aquellas métricas que nos permiten

saber cómo estamos respecto de un objetivo que nos pusimos.

Idealmente nuestro tablero tendrá visualizaciones que permitan ver la evolución de los KPIs. Para construir un KPI, es posible que tengamos que medir distintos aspectos y relacionarlos.

Hay muchísimos KPIs que es posible usar en Recursos Humanos. Algunos ejemplos:

- Tasa de ausentismo.
- Tasa de reemplazos.
- Cantidad de colaboradores.
- Cantidad de colaboradores permanentes.
- Porcentaje de vacantes respecto del total de puestos.
- Porcentaje del presupuesto de RR.HH. utilizado para capacitación.
- Costo por contratación.

Dado que no sólo no es posible medir todo sino que no todo es relevante, debemos elegir cuáles serán nuestros KPIs. Es decir, qué indicadores nos dirán si nuestro proyecto de Marca Empleadora está teniendo éxito, o qué aspectos tenemos que corregir. Justamente por eso, elegir bien los KPIs es crucial para formular un proyecto.

Podemos definir algunos criterios que nos ayuden a elegir cuáles KPIs usar:

- 1. Relevancia.** Qué datos hacen efectivamente a nuestros objetivos.
- 2. Posibilidad de medición.** No todo lo que queremos lograr es medible, por lo que es conveniente tener claro qué se puede y qué no, y cómo podemos tener una aproximación hacia lo que no.
- 3. Precisión de la medición.** Hay aspectos que se pueden medir pero no necesariamente la forma de hacerlo es confiable. Por ejemplo, si todo depende de una encuesta, lo ideal sería tener alguna forma de corroborar que las respuestas sean verdaderas. Hay aspectos más objetivos que otros, pero eso no significa que los menos objetivos no deban ser tenidos en cuenta.
- 4. Proyección en el tiempo.** Algo que es relevante hoy no necesari-

riamente lo seguirá siendo en el futuro. Lo ideal es que los KPIs en sí mismos no cambien, y lo que cambie sea la medición.

- 5. Aislación.** Los buenos KPIs no deben pisarse entre sí, deben ser aspectos razonablemente independientes. En algún punto, más tarde o más temprano, habrá alguna relación, pero deben medir cosas distintas.
- 6. Concretos.** Los KPIs deben poder medir aspectos sobre los que podemos trabajar, que hagan a los objetivos de nuestro proyecto. Hay muchos aspectos de los que, aunque quisiéramos, no podemos ocuparnos, y si bien tal vez tengan algo de relevancia no deberían ser los que determinan el éxito **de nuestra tarea**.

Una vez que definimos nuestros KPIs, llega el momento de empezar a medirlos, tenerlos en el tablero y, con el tiempo, ver en ellos los resultados de nuestro trabajo.

ACTIVAR TU MARCA

Hay mucha bibliografía sobre las redes sociales como Facebook, Instagram o Twitter. Por eso no quiero aburrir con disquisiciones sobre lo que todos sabemos. Quiero concentrarme en LinkedIn, que por definición es la red social adecuada para posicionar una marca empleadora en el segmento de profesionales. Elijo hablar de LinkedIn porque creo que es una gran área de oportunidad, sobre todo cuando se entiende que hoy las marcas se comportan y se seguirán comportando de manera digital. La transformación digital de las marcas empleadoras ya es un hecho. Pero todavía está muy desaprovechada la forma en la que los empleadores entienden y utilizan LinkedIn.

Hay muchos motivos concretos para estar en LinkedIn: aprender más sobre un tema, mantenerse actualizado sobre cuestiones de interés, capacitarse (a través de capacitaciones existentes o documentos que se comparten), enterarse sobre conferencias o webinars, identificar potenciales mentores (personas con las que se podría conseguir una entrevista para ayudar en la carrera), buscar proveedores, consolidarse como un referente, vincularse con alguien que sentimos como referente en un tema, inspirarse con ideas que hacen otras compa-

ñías, hacer *benchmark*: entender qué hacen los otros sobre el mismo tema, estar en contacto con compañeros de universidad, mantener el contacto con compañeros o colegas de otras compañías, pedir recomendaciones sobre un empleador, averiguar la historia laboral de alguien, desarrollar un negocio, desarrollar el área de ventas de un negocio B2B, conectar con emprendedores, conocer emprendedores con los que uno podría trabajar o invertir, y también conseguir empleo.

Bien usado, LinkedIn permite fomentar la retención de empleados, entablar conversación con candidatos antes de que lo hagan otros y gastar menos en procesos de selección, con reducciones de costos de hasta un 50% según números de LinkedIn. También ayuda en las cosas pequeñas, como la correcta pronunciación de un nombre.

Según datos de Hootsuite, en LinkedIn a fines de 2019 había 30 millones de compañías y 675 millones de usuarios activos todos los meses (57% hombres, 43% mujeres). 61% tienen entre 25 y 34 años, es decir 411 millones de personas en este segmento a nivel mundial. Las personas se conectan más con sus compañeros que con otras personas y, del mismo modo, el 30% de las interacciones de una compañía se suele producir con sus propios colaboradores. Cuando el contenido de una compañía es compartido, es 14 veces más probable que sea por un colaborador.

Todo esto implica muchas oportunidades que muchas compañías ya aprovechan y otras están empezando a darse cuenta de lo que es posible. Como es una herramienta muy amplia, es necesario manejarla correctamente, aprender sus posibilidades y manejarse con estrategia.

CON ESTRATEGIA ES OTRA COSA

Muchas veces, parte de los errores que cometen las compañías tienen que ver con activar Marca Empleadora sin tener detrás una estrategia de posicionamiento, ni mucho menos atributos marcarios, competitivos o diferenciales. Donde no se ha hecho un trabajo previo de estrategia difícilmente podemos triunfar en la táctica.



En esto debo hacer paralelo con el fútbol. El equipo con el que simpatizo, River Plate, me ha traído las alegrías futbolísticas más grandes e impensadas, pero más allá de lo irrelevante de mi afición deportiva está bien pensar en la figura del director técnico en un partido de fútbol. ¿Por qué se le da tanta importancia a un DT cuando son los jugadores los que están en el campo de juego? Ellos son los que entrenan y los que conocen a sus compañeros.

El director técnico determina la estrategia. Se puede tener buenos delanteros, buenos defensores y buen arquero, pero si no se tiene una idea de juego cada uno desarrollará su tarea independientemente de los otros. Serán jugadores pero no serán un equipo.

Lo mismo ocurre en las compañías. Tener buenos diseñadores y buena comunicación no llevarán a mucho si no saben adónde se quiere ir. Funcionarán más armoniosamente si conocen el objetivo y el camino a seguir.

En el caso de mi River, Marcelo Gallardo es el que marca la estrategia. Se ha caracterizado por hacer un trabajo en el que los jugadores saben cuál es la idea de juego, y conocen los objetivos a largo plazo. Eso les ha permitido tener éxitos recurrentes, que son producto del trabajo.

La activación de marca es el partido. Cualquier marca empleadora hoy se activa y tiene acciones diversas para atraer candidatos, para

generar compromiso en los colaboradores, pero me atrevería a decir que la mayoría no tiene un Gallardo para guiarlos. Aun sin un DT se puede patear la pelota, se puede hacer goles, se puede ganar partidos. Lo que no se puede es ganar campeonatos.

Me gusta de Gallardo su consistencia. Si hay algo que se le reconoce, es que ha mantenido su idea en el tiempo, y ha proyectado el trabajo hacia el futuro. Cada partido tendrá su táctica, que incluso puede cambiar momento a momento, pero siempre se responde a una estrategia que es clara y no cambia.

Todo el mundo activa marca, pero muchas veces son acciones sueltas, sin una estrategia que funcione como columna vertebral del trabajo. Dicen “vamos a estar en redes sociales”. Ponen fotos de la oficina y avisos de vacantes. Patean la pelota sin saber por qué, sin tener una idea de juego. Y sin estrategia, consecuencia y largo plazo no se llega lejos.

LIDERAZGO DIGITAL

El mayor problema que tenemos para desarrollar embajadores de marca suelen ser los líderes de las compañías. Si uno mira el perfil del número uno de una compañía, es muy común encontrar que no tienen la foto actualizada, o tienen menos de quinientos contactos, o su participación está entre nula o recomendar cosas que hacen otros.

El problema, en general, es que muchos de estos líderes creen que LinkedIn es una plataforma digital creada para encontrar empleo. Es un gran error, porque si bien es cierto que se puede encontrar empleo, por sobre todas las cosas LinkedIn es el lugar perfecto para hacer *networking* entre colegas.

La afinidad que existe en LinkedIn, lo que nos une, está dada por los intereses que tenemos en común, en términos de dónde trabajamos, qué estudiamos, qué cargo ocupamos, en qué industria nos desenvolvemos. No es necesario buscar trabajo para encontrar un mundo

de conexiones en LinkedIn. Eventualmente, esas conexiones podrían ayudarnos en una búsqueda, sea de un trabajo o de una persona para cubrir una vacante.

La mayor barrera para crear un programa de embajadores en LinkedIn es que mucha gente cree que si se le da mayor visibilidad a esas personas que están dentro de la compañía, otras se los van a querer llevar. Para esto hay dos respuestas. La primera es que no somos dueños de las personas. La segunda, más profunda, es que cualquiera que conozca a fondo LinkedIn sabe que es encontrar una aguja en un pajar. Tener buena visibilidad o performance en LinkedIn no es sinónimo de conseguir empleo. Podemos ser una persona actualizada, que comparte información con otros, pero no por eso nos van a contratar. También puede pasar que personas consigan empleo a través de LinkedIn sólo habiendo cargado datos mínimos, sin foto. Así que ese es un miedo que hay que dejar de lado.

Hay también, en términos de liderazgo, una cuestión de ejemplaridad. En todas las compañías los líderes son observados, porque están en una posición de dar el ejemplo, lo hagan o no. No hay discusión de que son *role model*, y como tal lo que hacen o no hacen es una referencia para los demás. Así como en un aviso típico de empleo, sobre todo en ventas, todavía se puede leer la frase “se requiere buena presencia”, hoy a todos se nos requiere una buena presencia digital. Sin embargo, los número uno de las compañías suelen ser los primeros en descuidarla.

Conozco muy pocos líderes que entienden bien cómo usar LinkedIn, pero sin duda los que saben hacerlo terminan ganando por partida doble. Funcionan como voceros hacia afuera, pero también hacia adentro, como líderes que miran, que se conectan con su equipo, que reconocen.

El número uno debe entender que LinkedIn no es un espacio para buscar empleo, sino un lugar para mostrar orgullo por el equipo que

uno lidera, las acciones que hace la compañía, para felicitar al equipo y para hacer *networking*.

No tiene por qué ser el líder en sí quien lo haga visible en LinkedIn. Aunque por cualquier motivo no se ocupe personalmente, debe entender su valor. Hay en LinkedIn ejemplos de números uno que entienden a la perfección por qué es una buena práctica salir del hermetismo y mostrar, compartir lo que sucede en la compañía. Aprovechan la oportunidad de hacerlo hacia adentro y hacia afuera al mismo tiempo. Y sabemos que una palmada tiene más valor cuando se la hace delante de los demás que en una oficina cerrada. El reconocimiento que más valor tiene es el visible.

Muchas compañías, lamentablemente, no lo entienden porque su número uno no se sube a este concepto, y se pierden un poder que al área de selección le ahorraría muchísimo trabajo. Ese poder tiene que ver con la capacidad de aumentar concretamente el nivel de conocimiento de la compañía y también de un área que forma parte de ella.

Un ejemplo típico. Somos un banco de más de cien años, tenemos baja rotación. Nuestras autoridades no están preocupadas por la marca empleadora porque el talento no rota. "La gente no se va del banco". Los número uno no están en LinkedIn buscando empleos. Si llegaran a irse será mediante *headhunters*. No entienden, entonces, el poder de LinkedIn, y se pierden una gran oportunidad.

Es muy común que un banco tenga más de dos mil empleados. Pensemos en el poder de dos mil personas manteniendo conversaciones sobre la experiencia de trabajar en el banco. Hace poco hice una encuesta en LinkedIn, donde, de 790 personas que respondieron, 93% dijo que estarían dispuestos a compartir contenido en LinkedIn para que otras personas conozcan cómo es la experiencia de trabajar en su compañía. El número es contundente. Sin embargo, las compañías en general no invitan a participar en forma activa.

LinkedIn es un gran lugar para compartir, para ser generosos con el conocimiento, para quitarnos dudas antes de tomar una decisión

y para reconocer a los demás. Todo eso pasa todos los días. Quien lo ve sólo como una forma de encontrar o dar empleo tiene una mirada muy pobre y poco competitiva, porque la guerra del talento de las marcas empleadoras hoy se juega en un terreno 100% digital.

HACER MÁS ATRACTIVAS LAS VACANTES

Quiero remitirme a mi primer libro, *It's a Match!*, de 2015, que no sólo podría decir que mantiene vigencia en general, sino que además han cambiado pocas cosas en términos de cómo publican vacantes los empleadores. Las publicaciones de vacantes casi siempre son absolutamente técnicas y aburridas. Si bien he hablado de esto en libros anteriores, la vigencia del tema me llama a retomarlo.

Los avisos de empleo suelen ser como la ficha técnica de un automóvil. A mí me gusta mucho el Mercedes Benz A250. Me parece que tiene un gran diseño, muy femenino. Jamás vi la ficha técnica. Infiero que debe tener muchas prestaciones, debe ser costoso dentro de su segmento, debe ser seguro. La realidad es que se me van los ojos cuando me cruzo con un A250. Y esa es la idea: que a un potencial empleado se le vayan los ojos por una posición en un empleador determinado.

No es esa la función de la ficha técnica. De tanto que me gusta el A250 podría haberla mirado, sin embargo nunca se me ocurrió hacerlo, porque ya sé que me gusta y tengo una idea sobre cómo es y por qué me llama la atención.

Los empleadores deberían entrar por la experiencia, por el deseo de experimentar, pero nadie tiene ganas de experimentar ser “repositor de góndola con más de tres años de experiencia”. La gente que se encuentra con la ficha técnica es la que ya hace ese trabajo, y por lo tanto no necesita que se la expliquen. Lo que hace la diferencia es ser repositor de góndola en un lugar o en otro.

Hacer más atractivos los avisos de empleo es un desafío enorme en el que LinkedIn nos puede ayudar. Las compañías siguen haciendo

esos avisos aburridísimos que son muy técnicos y nadie tiene ganas de leer. Uno lee la ficha técnica de un automóvil en el concesionario, cuando ya está interesado, pero no sólo no es lo que lo lleva ahí, sino que cuando va lo que quiere es hacer el *test drive*.

Las descripciones de posiciones son bastante similares en distintas compañías. Si tapamos el nombre es poco probable que nos demos cuenta de a cuál corresponden. ¿Por qué, entonces, creemos que tenemos que hacer la descripción de la misma forma? ¿Por qué no aprovechar para el perfil profesional las posibilidades que da LinkedIn?

En un workshop que doy suelo decir que puedo filmar un video y contar "mi nombre es Carolina, soy brand manager en tal compañía, lo más divertido de mi trabajo es tal cosa, estos son mis compañeros, usamos esta tecnología, esta es mi jefa, los jueves hacemos juegos". Te cuento cómo es la onda del trabajo, cuáles son nuestros códigos, adónde te vas a sumar. Necesitamos abandonar el drone volador y empezar a trabajar los vínculos de cercanía. Queremos visibilizar la cercanía a la posición. Hay que dejar de vender las descripciones de los trabajos, como también hay que dejar de vender a la compañía como algo lejano.

LinkedIn es una plataforma que permite subir videos, arrobar gente, poner links a las vacantes. Si te gustó todo esto que te conté hacé clic y podrás ver la ficha técnica. Pero cómo vamos a atraer por la ficha y no por el *test drive*. Me encantaría ver en LinkedIn muchos más videos, pero cuando digo videos hablo de actividades de marca y de táctica, y en ese sentido siempre tenemos que ir bajo una estrategia, tener conciencia de que estamos construyendo marca, aplicar un *look and feel*, quizás con una parte pregrabada y prediseñada. Hay muchas formas, pero el punto es empezar a pensar fuera de la caja, y dejar de publicar esos avisos, que además cuando van por mailing tampoco son respondidos.

El proceso de selección dice algo sobre la compañía. Si soy una compañía de entretenimiento, hay una disonancia si mi proceso es muy

aburrido. Tenemos que saber que estamos ofreciendo una experiencia, y hacer que el proceso de selección tenga que ver con ella.

Otro uso muy útil de LinkedIn es el desarrollo de embajadores de nuestra marca empleadora. Es un tema que merece un capítulo aparte.

DESARROLLAR EMBAJADORES DE MARCA

POR QUÉ EMBAJADORES

Mi consejo número uno es no hacer embajador a alguien que no entendió qué es ser embajador. Ocurre mucho en los directorios. La particularidad de LinkedIn es que es la red social más *border*, porque el perfil es de cada persona, pero también representan un cargo dentro de una compañía. Lo que una persona escriba ahí dice algo sobre la compañía donde trabaja.

Las compañías no suelen sensibilizar acerca de la importancia de su presencia digital en una red social como LinkedIn. Creo que, post-Covid, se ha vuelto fundamental entender por qué los empleadores, a través de sus líderes y colaboradores, deben tener una estrategia de posicionamiento en LinkedIn. Claramente, debemos definir esa estrategia como empleadores, porque lo que hacemos es crear voceros. Pero no hay que sumar a gente que no cree en eso.

Otra oportunidad que genera es hacer *networking* interno, es decir conexiones entre los colaboradores de la misma compañía. Hay mu-

cha gente que dice “es mi jefe/compañero y no lo tengo en LinkedIn”. Si vamos a compartir contenidos, sería bueno que las recomendaciones vinieran desde adentro. Los que aceptan a todos en su red son los primeros que quieren recomendar, porque es orgullo. Les gusta ser parte, y eso va a impactar positivamente en la reputación de la marca.

No obstante, no todo pasa por los número uno. Son importantes, pero necesariamente hay que ir más abajo en la pirámide para atraer talento joven. El asunto es decidir qué queremos hacer visible de la organización. Cada caso tiene sus propios KPIs, sus propios OKRs. Estos atributos cambiarán a través del tiempo, porque una vez que tenemos algo establecido tendremos algún otro atributo que no se estará percibiendo, y lo visibilizaremos.



LOS TRES PILARES DE UN EMBAJADOR LINKEDIN

Hay distintas formas de crear un buen programa de embajadores. Una, la más netamente orgánica, es crear un reservorio de contenidos, que son utilizados por diferentes personas dentro de la compañía, como el modelo de banco de imágenes a disposición de los colaboradores. Lo ideal sería que ese reservorio de contenidos fuera co-creado con los colaboradores, porque eso nos permite visibilizar todas las áreas.

Otra forma es privilegiar el *networking*. El perfil es cómo luzco. El contenido que tengo para compartir es una oportunidad de agregar valor. La red es el alcance. Ahí reside la clave, porque puedo tener una red muy poderosa por tener una gran cantidad de contactos, y dentro del límite de 30.000 de LinkedIn, mientras más grande la red, mayor la audiencia. Pero el todo es más que la suma de las partes. Si hiciéramos una encuesta a nuestros colaboradores para entender su comportamiento, sus intereses, si están o no en LinkedIn, cuántos contactos tienen, entenderíamos su potencial dentro de la red. También entenderíamos el peligro que corremos, porque cuando nadie les explicó que en LinkedIn uno siempre tiene puesta la camiseta de la compañía, hay riesgos. Muchos publican poco por miedo, o no promueven programas de embajadores por miedo a que se les vaya gente valiosa. La gente que queda termina compartiendo el contenido de competidores, porque no tienen ninguna propuesta o guía de su empleador para compartir contenido.

El primer paso es el censo. El segundo es asegurarse de que los colaboradores estén conectados entre sí, porque es increíble trabajar con alguien desde hace años y no tener su contacto en LinkedIn.

TRES EMBAJADORES

El modelo EET nos indica que todos pueden ser embajadores de marca, es decir todos los que han tenido algún punto de contacto con ella. Dentro de las cuatro C, tres sin duda son embajadores. Los que pasan por el match, los candidatos postulados, tienen EET. El EET es lo que hace que una persona sea embajadora de marca. Si uno tuvo una relación con una compañía, por más corta que haya sido, potencialmente puede ser embajador.

Los ex colaboradores como embajadores de marca

Son los que menos tendemos a pensar como embajadores. Como mucho, las compañías les hacen entrevistas de egreso. Como mucho más, esas entrevistas generan alguna métrica. Pero las compañías en general están muy lejos de considerar mantener un vínculo con quienes fueron sus colaboradores.

Por supuesto que no se puede mantener el vínculo con todos, y no es posible que todas las relaciones humanas terminen bien (porque se necesita que ambas partes estén dispuestas, y en toda relación hay condicionantes para que el otro considere si puede seguir en contacto). Pero siempre que el acuerdo mutuo de mantener el contacto sea habilitado, no hay nada que perder y hay mucho por ganar.

Son pocas las compañías que tienen desarrollados programas de ex colaboradores. Pero ellos son embajadores naturales. Más allá de que uno ya no trabaje en una compañía, es probable que la recuerde como un lugar donde tuvo un gran jefe, donde le enseñaron, donde descubrió su verdadera vocación. Los aprendizajes que nos llevamos de nuestros ex empleadores quedan de por vida, y forman nuestra identidad laboral.

Hay algo importante en esto: nuestra red de contactos, lo que incluso quienes hablamos español solemos llamar nuestra *network*. Es muy común que uno mantenga comunicación y haga *networking* con otros miembros de los equipos que integró. Hay muchos ex jefes que siguen siendo referentes o mentores aunque no lo sean en lo formal. Y no es necesario que hayan sido jefe y subordinado para que sin ser compañeros de trabajo sigan teniendo relación.

En *Despertando el compromiso* hablé sobre el contrato laboral versus el emocional. Me resulta interesante, porque el contrato emocional nunca se rompe. Pasa con las personas. Cuando mencionamos el nombre de una persona probablemente despierte algo en nosotros si tuvimos alguna relación con ella. "Fue linda pero terminó". "Se convirtió en algo distinto".

Las relaciones se pueden transformar. Alguien que inicialmente era una pareja puede convertirse en amigo, y viceversa. Alguien que era mi jefe puede ser luego un par. Por un lado, tiene que ver con la perspectiva de cómo van cambiando las relaciones y, por otro, me parece relevante que así como las marcas empleadoras existen se las gestione o no, lo mismo ocurre con los embajadores.

Vamos a tener embajadores y detractores independientemente de si los gestionamos. Obviamente, en la gestión tenemos la oportunidad de entender qué falló y tener un aprendizaje. En la gimnasia de la gestión es donde uno está abierto a descubrir oportunidades y a emprender. Todas las compañías que no gestionan a sus ex colaboradores, que no entienden que ya son embajadores, se pierden la oportunidad no sólo de recontractarlos en algún momento, sino también de que les hagan ver que hay algo en la gestión que están omitiendo.

Hay tres ventajas concretas de gestionar a los ex colaboradores:

- **Se desempeñan en el mismo ecosistema.** Hay una capilaridad que hace que, en general, se quiera o no, la desconexión no sea total.
- **No se sabe qué van a decir.** Cuando a una persona le preguntan por la compañía en la que trabajó, tiene libertad para hablar bien o mal, y eso puede repercutir en la reputación de la compañía. Una persona que ya no trabaja ahí puede hacerle bien o mal con su testimonio.
- **Se puede volver a encontrar.** Nada impide que las vueltas de la vida hagan que una persona y una compañía vuelvan a tener una relación después de un tiempo separados.

El caso más emblemático que conozco, por conocer a su equipo, es el de Accenture. Ellos tienen un programa, Accenture Alumni Network, con más de 400.000 ex colaboradores registrados. Como se puede apreciar por el nombre, está basado en lo que hacen muchas univer-

sidades. Organizan eventos para estimular el networking, que saben que se produce.

Con sus acciones gestionan a lo embajadores de su marca empleadora, con resultados tangibles. Al mantenerse en la órbita, tienen muchos ex colaboradores que han regresado a la compañía. Pero no sólo sirve para eso. También estar en la órbita de un ex empleado habilita la posibilidad de que traiga negocios que de otra manera podrían terminar en la competencia. Y también refieren nuevos colaboradores entre sus contactos, y como conocen a la compañía ya vienen preseleccionados, lo que trae un ahorro importante en el costo de reclutamiento.

Los colaboradores como embajadores

Los colaboradores son los mejores embajadores de una marca empleadora. Son los que están más actualizados y pueden hablar en forma segmentada.

Crear embajadores es un buen antídoto contra el concepto erróneo de que la marca empleadora es una y buscar atraer distintos perfiles con la misma estrategia. Se ve mucho en el segmento de IT. Hoy las compañías, que atraviesan una transformación digital cada vez más acelerada, se encuentran con un dilema: ¿arreglo toda la casa o hago foco en el talento digital, que es el que llevará la transformación? Y está bien que una compañía se posicione de manera distinta en diferentes segmentos.

Ése es un paso que las marcas empleadoras deben dar. Y para darlo, nada mejor que desarrollar embajadores de marca. Del mismo modo, en marketing no se aplica la misma estrategia para todos los canales de venta. Uno puede ofrecer un trabajo en esta compañía, pero no se puede ofrecer de la misma forma una posición de *data storyteller* que de ingeniero agrónomo.

Hay una realidad: la oferta de valor que tenemos está diversificada. Los segmentos a los que se dirige una marca empleadora también

lo están; ocurre dentro de una compañía del mismo modo que en la atracción de talento. Qué mejor que apelar a la diversidad y segmentación que ya existe dentro de la compañía, para dentro de ella tomar impulso, respetando las diferencias que existen en la experiencia de esos colaboradores: la *Employee UX* también está segmentada. No se puede atraer a todos evocando la misma experiencia, porque las hay diversas. Nadie mejor para revelar y para mostrar esa experiencia que un embajador que ya es colaborador nuestro.

Ese colaborador tiene que ser, además, un *partner*: todos hemos tenido la experiencia escolar de hacer un trabajo práctico con un compañero que no hace nada, y por el otro lado con un compañero que ayuda y desafía a ir por más. En el trabajo también pasa. Están los compañeros que trabajan menos y hacen que uno tenga más tareas, porque los jefes terminan recargando a los que puede confiar. Es importante, entonces, que nuestros colaboradores puedan entender nuestra marca empleadora desde ese lugar. Cuando es más visible la experiencia de cómo trabajar en una compañía, también es más plausible que mi próximo compañero de trabajo sea alguien que sea compatible conmigo: no sólo hay *match* con la compañía, también lo hay entre compañeros.

Cuando en la escuela llegaba el momento en el que había que dividirse en grupos, a todos se nos dibujaba una sonrisa si podíamos elegir con quién trabajar. Es bueno poder involucrar a los colaboradores, pero no desde cargarles una nueva tarea, “vas a postear en LinkedIn”, sino como socio en el objetivo común. Involucrarse en el sueño, en el objetivo, en el propósito, en el *big picture*, no “te digo lo que es necesario que sepas”. En definitiva, todos estamos en una baldosa de la compañía, incluso el número uno, que es el que más tiene que inspirar a los demás a soñar y a creer en el proyecto. En este sentido es fundamental entender que ellos también son parte de hacer de la compañía un buen lugar para trabajar.

También depende de cada uno. Tener el mejor compañero de trabajo no es lo mismo que tener el mejor talento. En ese sentido va el

potencial de la segmentación, porque en una misma compañía conviven muchas personas de ámbitos distintos: el ingeniero agrónomo que vive en el campo y el profesional de IT que vive en la ciudad, que no se atraen de la misma forma.

Cuando las marcas se paran en una estrategia paraguas y hablan a todos de la misma forma están cometiendo un error: no segmentar. Y para segmentar, lo mejor es apoyarnos en nuestros embajadores. Es la otra cara de la moneda de cuando, al buscar trabajo, se recomienda adaptar el CV al puesto al que uno se postula.

Los candidatos postulados como embajadores

El principio de “todos los que han tenido algún tipo de relación con la compañía son potenciales embajadores” se aplica sobre todo a los candidatos postulados. En particular a los que no son contratados, porque la relación muchas veces termina ahí. Y si bien no tiene por qué ser aconsejable invertir recursos para mantener en el tiempo la relación con todas las personas que no han sido elegidas para trabajar en la compañía, en el breve período en el que esa relación existe pueden conocerla, y transmitir sus sensaciones hacia afuera.

En el proceso de selección se puede hacer una encuesta para saber quién quedó como promotor y quién como detractor. Se puede saber cómo vivió el proceso, si entendió lo que la compañía hace, qué proyectó sobre ella. Es una buena forma no de trabajar con ellos, sino de medir si el proceso genera embajadores o detractores.

No necesariamente un candidato postulado será promotor o detractor. Alguien que no nos entendió no es un detractor, pero tampoco nos ayuda. Lo que se busca es usar cada resquicio para hacer más visible la experiencia de cómo es trabajar en la compañía, que es lo que queremos lograr para que la experiencia del *match* sea mejor.

PALABRAS FINALES

Empezamos a trabajar en este libro en noviembre de 2019. Fue avanzando, tomando color, y debía estar a un 30%, pero con una estructura definida, cuando aterrizó la pandemia, y junto a ella la aceleración de la transformación digital que ya veníamos viendo en las áreas de Recursos Humanos. La situación también me obligó a replantear el libro.

A diferencia de los anteriores, este libro fue pensado inicialmente como un manual. Así se iba a llamar, *Manual de Gestión de Marca Empleadora*, teníamos hasta la tapa diseñada. Pero las circunstancias obligaron al libro a hacer su propia transformación digital. De ahí *Data Driven Employer Branding*.

La pandemia trajo muchos cambios, pero entre lo bueno podemos contar que con la digitalización de tantos canales, y el estar obligados a que todo pase a través de una pantalla, todo se hace mucho más medible. En el caso de Marca Empleadora, de un día para el otro las compañías tuvieron que descartar todos los planes que tenían de activación de marca en forma presencial. Del mismo modo, las propuestas de valor hacia sus colaboradores también quedaron en sepia.

En un período de transformación, donde volvimos a pensar todo, también repensé este libro y cuál era su sentido. Y era mejor en esta forma, porque el *data driven* no podía dejar de ser el eje. En Combo ya trabajábamos orientados a los datos, pero la necesidad es una oportunidad para profundizar la transformación digital de las marcas empleadoras.

Hoy es necesario entender que las marcas empleadoras ya no pueden no ser medibles. Hay que dejar de tomar decisiones alrededor de percepciones, relatos, deseos de un director, reuniones, sino que claramente todo este panorama nos ayuda muchísimo a que la marca empleadora sea conducida, pensada y gestionada a través de la toma de decisiones basadas en datos, no en percepciones.

Esto es fundamental, y por eso *Data Driven Employer Branding*. Espero que este libro sea de mucha utilidad tanto para quienes nunca han trabajado en gestión de Marca Empleadora, como para aquellos que necesitan llevar la suya a un nivel 100% digital.