

La Marca Empleadora como Ventaja Competitiva Un Enfoque de Marketing

ALUMNA: RODRIGUEZ MARIA FLORENCIA
TUTOR: LIC. GONCALVEZ MARTIN



Contenido

Resumen	2
Introducción	3
Problema	4
Preguntas de investigación	4
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Marco metodológico	5
Marco teórico	6
Trabajo de campo	9
Análisis interno	10
Entrevistas	11
Cuestionario	13
Definición de marca empleadora	20
Recomendaciones	22
Estrategia de comunicación	22
Aumento de la visibilidad de la marca empleadora	23
Capacitación y participación de empleados	24
Conclusiones	25
Bibliografía	26
Anexo	27



Resumen

Dentro de un contexto donde se plantean nuevas prácticas y cambios en el mundo laboral, surge un concepto de marca empleadora que, si bien no resulta nuevo en el campo de la administración, comenzó a tener su auge en los últimos años.

Parte del reto que enfrentan hoy las organizaciones al momento de atraer talento humano, se debe a que las empresas comprendieron que se vuelven más competitivas a medida que cuentan con el mejor capital humano, potencializándose este como un factor diferenciador, por tal motivo estas le están apostando a nuevas prácticas que gestionen a partir de la marca las percepciones tanto de clientes internos como de posibles candidatos.

Para el planteo del trabajo se combinaron dos disciplinas como lo es recursos humanos y marketing, centrándose principalmente en este último.

Citando a Jackson (1985): El marketing está orientado a preservar fuertemente y a alargar las relaciones con los integrantes de la relación.

Para el desarrollo del trabajo se implementa un diseño de investigación mixto con enfoque exploratorio secuencial.

Para avanzar con la investigación se utiliza como herramientas la observación directa, cuestionarios mixtos y entrevistas. Obteniéndose a partir de esos que, a nivel interno existen faltas de comunicación entre áreas, traducido en descontento, y no se advierte un rol definido de los colaboradores como embajadores de marca.

A nivel externo, se presentan faltas de reconocimiento en elementos como logo y nombre y por lo tanto en la marca corporativa, fenómeno que no se observa así en las marcas comerciales.

Por último, se proponen acciones para reducir aquellas inconsistencias encontradas en el trabajo de campo.

Para salvaguardar el nombre de la organización se la denomina Tuconstruye.

Palabras claves: marca, percepciones, marketing.



Introducción

En un contexto de constantes cambios y siendo la era de la información y la tecnología, la búsqueda y retención del talento se presenta como un desafío para todas las organizaciones. En este marco, el "employer branding" surge como una estrategia para atraer y retener a los profesionales.

En 1996 el concepto es introducido por los autores Simon Barrow y Tim Ambler, los cuales lo definen en un artículo de la revista "Journal of Brand Management" (Ambler, T and Barrow, S. (1996), The employer brand, Journal of Brand Management, Vol. 4, pp. 185-206). En esta publicación se intenta "probar técnicas de gestión de marca para la gestión de los recursos humanos". La idea de la marca de empleadora se manifiesta con el interés de aplicar las técnicas de marketing en los departamentos de recursos humanos manteniéndose así sobre tres puntos básicos: ATRAER – RETENER – MEJORAR.

En base a lo expuesto anteriormente, se presenta a la organización bajo estudio, la cual se trata de una empresa del rubro de la construcción, que a través de los años experimentó un crecimiento dentro de la industria, provocando la necesidad de incorporar colaboradores capacitados, y es ahí donde emerge el conflicto con respecto a la atracción y retención del talento.

El "employer branding" se refiere a la imagen y la percepción que una empresa proyecta como empleador. Implica la creación de una identidad atractiva y positiva para atraer y retener a talentos potenciales. Esto incluye aspectos como cultura, valores, oportunidad de crecimiento, beneficios y ambiente de trabajo. Por lo que, puede influir a la capacidad de una empresa para captar a los mejores candidatos construyendo de esta manera, un equipo capaz y comprometido.

La construcción y gestión de una marca empleadora sólida se ha convertido en una estrategia crucial que va más allá de la mera búsqueda de candidatos para puestos de trabajo. Más bien, se trata de la creación de una identidad y reputación empresarial que atraiga a los profesionales más talentosos y los inspire a formar parte de la organización. Dentro de esto, se plantea como el marketing puede contribuir significativamente a la creación de una ventaja competitiva en el mercado laboral al posicionar a la empresa como un empleador atractivo y diferenciado.



Problema

En la organización se advierte que se presenta una problemática que afecta, por un lado, a nivel interno en lo referido a la percepción de sus colaboradores y luego a nivel externo con la imagen de la marca como empleadora.

Teniendo en cuenta lo planteado, se quiere observar a nivel interno cual es la valoración en las percepciones de los colaboradores actuales en cuanto a la empresa como empleadora ya que, durante los últimos meses del año 2022, y en el transcurso del año 2023 se generó un alto nivel de rotación y con esto, provocando que se comunique tanto entre empleados actuales como hacia terceros una imagen no favorable.

A nivel externo se detecta como suceso reiterativo en los procesos de reclutamiento que, al mencionar el nombre de TuConstruye se generaban preguntas acerca de quiénes eran o a que se dedicaban, instalándose cuestionamientos acerca del reconocimiento de marca en comparación con otras empresas de la industria, lo que dificulta atraer talento debido a la falta de conocimiento y oportunidades laborales que ofrecen.

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la percepción de los colaboradores en cuanto a la empresa como marca empleadora?
- ¿Cuál es el papel de los empleados actuales como embajadores de la organización y cómo pueden ser involucrados en la promoción de la empresa como un empleador?
- ¿Cuál es la percepción y conocimiento de personas ajenas a la organización en cuanto a la empresa como marca empleadora?
- ¿Cuáles son las estrategias de marketing y employer branding que actualmente se emplean para atraer y retener talento?



Objetivo general

Se busca identificar cuáles son las estrategias y prácticas que actualmente se desarrollan y cuales potencialmente permiten a la empresa proyectar una marca empleadora sólida y atractiva, evaluando cómo esta construcción de marca impacta en la atracción, retención y compromiso de los empleados, así como en la reputación de la organización.

A su vez comprender cómo la construcción efectiva de la marca empleadora contribuye al fortalecimiento de la imagen de la organización como empleadora y a nivel general su presentación corporativa.

Objetivos específicos

- ❖ Evaluar cuál es la percepción de los colaboradores sobre la marca de la empresa como empleadora, identificando fortalezas y áreas de mejora.
- ❖ Especificar el rol de los empleados actuales como embajadores de la marca, involucrándolos en la promoción de la empresa como empleadora.
- ❖ Definir e identificar las percepciones y conocimiento de personas ajenas a la organización en cuanto a la empresa como marca empleadora.
- ❖ Identificar las estrategias de marketing y employer branding que actualmente se emplean para atraer y retener talento.

Marco metodológico

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utiliza un enfoque mixto exploratorio secuencial, donde se unen las fortalezas tanto de las investigaciones cualitativas como las cuantitativas para así lograr disminuir sus limitaciones.

Según Hernández-Sampieri (2018)

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta,



para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.612)

Para la recolección de datos, se utiliza como herramientas la observación directa, cuestionario mixto que reúne tanto preguntas cerradas como abiertas y entrevistas tanto a personal actual como pasado de la organización, implementando para los dos últimos métodos un muestreo por conveniencia, el cual consiste en elegir elementos de la población según su disponibilidad y accesibilidad.

Marco teórico

Para comenzar, es relevante destacar el concepto de marca, pudiendo ser un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, destinado a identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y a diferenciarlos de los de la competencia.

Según Kotler, P. & Armstrong, G. (2013), una marca es una herramienta fundamental en el marketing que ayuda a identificar y diferenciar los productos o servicios de una empresa de los de sus competidores en la mente de los consumidores.

Partiendo de la definición de marca, resulta importante trabajar en la construcción de este concepto ya que permitirá:

Identificación y reconocimiento: Define quién es la empresa, qué representa y cómo se diferencia de la competencia.

Diferenciación: por qué los consumidores deberían elegirlo en lugar de las alternativas. Una marca sólida crea una ventaja competitiva.

Generación de confianza: construye la confianza de los consumidores.

Efectividad en la publicidad: Una marca claramente definida hace que la publicidad sea más efectiva. Los mensajes se vuelven más convincentes cuando se basan en una marca sólida y reconocible.

Facilita las asociaciones y alianzas: Las marcas fuertes a menudo son más atractivas para asociaciones y alianzas estratégicas con otras empresas.



Valor a largo plazo: Una marca sólida es un activo valioso a largo plazo para una empresa. Puede mantener su valor incluso cuando cambian otros aspectos del negocio.

Habiendo especificado el concepto de marca, se presenta el “Employer Branding” como la forma en que una organización se presenta como empleador y cómo esa presentación afecta la percepción de los empleados, candidatos y otros stakeholders.

Esta definición surge durante el año 1996, donde Simon Barrow y Tim Ambler lo introducen en un artículo de la revista “Journal of Brand Management” (Ambler, T and Barrow, S. (1996), The employer brand, Journal of Brand Management, Vol. 4, pp. 185-206). En esta publicación se intenta “probar técnicas de gestión de marca para la gestión de los recursos humanos”.

Dentro del artículo, se incluyeron conceptos teóricos como:

- Identidad corporativa: Van Riel (1998) define la Identidad corporativa como la presentación de la empresa, que se realiza a través de su comportamiento, comunicación y simbolismo. La teoría de la identidad corporativa sostiene que las organizaciones pueden influir en su imagen al alinear sus valores, cultura y comunicación. Este enfoque destaca cómo el bienestar psicológico y emocional de los empleados contribuye a la construcción de una marca empleadora sólida.
- Comunicación de marca: Según Kotler y Armstrong (2013) la comunicación implica la integración cuidadosa y coordinada de todos los canales de comunicación que una empresa utiliza para entregar un mensaje claro, coherente y convincente sobre la organización y sus productos. Aplicado al tema sería cómo las organizaciones transmiten su propuesta de valor como empleadores a través de canales como la publicidad y las redes sociales.
- Experiencia del empleado: Kotler y Armstrong (2013) mencionan que “la creación de un entorno de consumo que produce emociones específicas sobre las personas, como el placer o la excitación que puede aumentar sus posibilidades de compra.” La importancia de crear un ambiente laboral positivo y experiencias gratificantes para los empleados.

Teniendo especificados los términos anteriores, resulta importante recalcar como un elemento esencial para el éxito de una marca la segmentación.



Según Philip Kotler (2013), “la segmentación de mercados es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores”

La idea detrás de la segmentación es que los consumidores no son todos iguales, y al comprender las diferencias entre ellos, las empresas pueden diseñar estrategias de marketing más efectivas y personalizadas. Los criterios de segmentación pueden variar según el tipo de producto o servicio, la industria y los objetivos de la empresa.

Aplicado a marca empleadora, la segmentación se enfoca en dividir a los posibles candidatos y empleados en grupos más pequeños y homogéneos según sus características y preferencias, con el objetivo de adaptar estrategias de atracción y retención de talento que sean más efectivas y relevantes para cada grupo.

Algunas formas utilizadas en el trabajo son:

1. Segmentación demográfica: Las empresas pueden segmentar a los candidatos según variables demográficas como la edad, el género, la ubicación geográfica, la educación y la experiencia laboral. Esto les permite personalizar sus mensajes y tácticas de reclutamiento para diferentes grupos demográficos.
2. Segmentación psicográfica: Se basa en las características psicológicas y de estilo de vida de los candidatos. Las empresas pueden identificar valores, motivaciones y preferencias compartidas para crear una imagen de marca empleadora que resuene con grupos específicos de candidatos.
3. Segmentación conductual: Se analiza el comportamiento de los candidatos, como si han visitado el sitio web de la empresa, interactuado en redes sociales, enviado aplicaciones previas o asistido a eventos de reclutamiento. Esta información puede ayudar a personalizar la comunicación y las ofertas de empleo.
4. Segmentación basada en habilidades y experiencia: Las empresas pueden dirigirse a candidatos con habilidades y experiencia específicas que son relevantes para las vacantes que están tratando de cubrir. Esto puede incluir segmentar a candidatos junior, senior, especializados en tecnología, marketing, etc.
5. Segmentación basada en canales de reclutamiento: Se refiere a la segmentación de candidatos según los canales de búsqueda de empleo que utilizan. Algunos pueden preferir sitios web de búsqueda de empleo, mientras que otros pueden estar más activos en LinkedIn u otras plataformas.



6. Segmentación interna: Las empresas también pueden segmentar a sus empleados actuales según su función, nivel jerárquico o departamento. Esto puede ayudar a adaptar estrategias de retención y desarrollo profesional.

De esta forma, la segmentación permite a una organización alinear más las estrategias en sus esfuerzos de atracción de talento, definiendo un mensaje de marca que confluya con las necesidades e intereses de grupos específicos de candidatos.

Así mismo es importante definir el concepto de posicionamiento de marca siendo muy utilizado en marketing y se refiere a la posición que ocupa una marca, producto o empresa en la mente de los consumidores frente a sus competidores.

Cravens y Woodruff (1986, p.287) lo definen como “la percepción global por parte del comprador, de una marca, línea de productos o empresa, resultado del impacto del marketing mix de la empresa en el comprador”.

Esto forma parte de la identidad de marca de una empresa y de su propuesta de valor y que comunica a su público objetivo y representa una ventaja competitiva.

Dentro de los beneficios se destaca que, si los clientes tienen una visión positiva es más probable que compren la marca y la recomienden a otros. Aplicado a las empresas como empleadoras, se traduce en la atracción y retención del talento, eligiendo y recomendando la empresa como un lugar adecuado para trabajar.

Un posicionamiento claro le da a la marca una propuesta única y la diferencia de la competencia. Por lo tanto, es una gran ventaja competitiva que ayuda no solo a aumentar la lealtad y la marca, sino también a adquirir nuevos.

Trabajo de campo

Para el desarrollo del trabajo de investigación se plantea los siguientes pasos a seguir:

Paso 1: Evaluación de la situación

- Análisis interno y externo para comprender la percepción actual de la marca empleadora.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa como empleador



Paso 2: Definición de la marca empleadora

- Indagar la declaración de marca empleadora que defina claramente la propuesta de valor para los empleados y los valores que representa la empresa como empleador.
- Identificar los atributos clave de la marca empleadora que se desea promover.

Análisis interno

Como parte del análisis interno, se plantea dos instancias, en la primera a colaboradoras del área de Recursos Humanos y luego a los propios colaboradores para comprender sus apreciaciones en cuanto a la empresa como empleadora y los esfuerzos sobre la marca de la misma.

Para el desarrollo del primer paso primero se entrevista a dos colaboradoras del área de Recursos humanos para conocer y entender los esfuerzos del área con la estrategia de marca empleadora.

Hace 3 años la empresa enfrentó un proceso de escisión, de la cual surge la organización como se la conoce actualmente, y es a partir de ahí que se encuentra en un proceso de transformación, llevando a redefinir su estrategia y procesos.

Cuando se indaga sobre la percepción y el conocimiento de los empleados con respecto a la empresa como marca empleadora se reconoce que la cultura, los valores y los diferenciales en los cuales está trabajando, aún no se encuentran apropiadamente difundidos pero que forma parte de un plan a largo plazo proyectados todos dentro de un objetivo mayor en vistas a una organización consolidada en 2030.

A su vez fue consultada sobre los aspectos diferenciales que presenta como empleadora y destacan la posibilidad de crecimiento que se ofrece tanto a empleados potenciales como actuales, lo cual resaltan que es un factor por el cual podría elegir a la organización entre otros empleadores.

Pero a su vez, se reflexiona sobre procesos y normativas que generan descontento entre los colaboradores dificultando la retención y generando una desventaja en la atracción del talento con respecto a otras empresas.

Dentro de los esfuerzos para la construcción de su presencia y competitividad como empleadores, apuestan a generar alianzas estratégicas con universidades y centros de estudios, enfocándose en potenciar programas de pasantías para formar y capacitar profesionales.



Por último, se menciona que como marca poseen presencia en las redes sociales como LinkedIn, Instagram y una página web, aunque se encuentran con información desactualizada y la reconocen como un factor a mejorar.

Entrevistas

Tanto las entrevistas como los cuestionarios fueron efectuados a personas de entre 22 y 29 años, estudiantes avanzados o recién graduados y que residen en la provincia de Tucumán. A partir de esto, se busca profundizar en sus interacciones con empresas empleadoras en redes, que es lo que buscan de un puesto trabajo y cuáles son las características que les resultan más llamativas e importantes.

Con esto, definir aquellos puntos relevantes en los cuales debería enfocarse la organización en estudio para segmentar sus búsquedas.

Con el objetivo de conocer acerca de la percepción y el posicionamiento de Tuconstruye como empleadora, se lleva a cabo entrevistas para obtener la visión de los empleados pasados de la empresa, la razón por la cual se eligen a personas que ya no forman parte de la organización es para obtener información detallada sobre la experiencia del empleado, incluyendo aspectos positivos y áreas de mejora.

Algunas de las razones que se tienen en cuenta:

1. **Retroalimentación constructiva:** Obtener información honesta y detallada sobre la experiencia del empleado en la organización, incluyendo aspectos positivos y negativos.
2. **Identificación de problemas:** Identificar posibles problemas o áreas de mejora y otros aspectos que puedan haber contribuido a la decisión de dejar la empresa.

A las personas entrevistadas se les consulta inicialmente acerca de cómo comenzaron a trabajar en TuConstruye, y sobre el conocimiento que tenían antes de comenzar sobre la empresa.

Dos de las personas coincidieron que conocieron a la empresa a través de un programa de pasantías, pero que no tenían muy en claro quién era la organización o que se dedicaba.



Mientras que la otra persona entrevistada supo acerca de la oportunidad mediante la recomendación de alguien que ya pertenecía a la organización.

Luego se ahonda en cuales consideraban que eran los atractivos de la empresa para trabajar y la comparativa con su imagen en el afuera. Coincidieron que se trata de una empresa grande y en crecimiento que ofrecen buenas oportunidades para desarrollar y adquirir nuevas competencias.

- **“Para mí el atractivo fue que la vi como una empresa seria y con posibilidad de crecimiento, siento que su nombre no tiene tanto peso como otras empresas de la industria, sin embargo, al ser un grupo económico tan grande y tener tantas marcas, un conoce más las marcas comerciales que el grupo económico en sí”.**

Continuado, se cuestiona sobre cuál era desde su perspectiva, la participación en redes de la empresa, y concordaron que, si bien necesitan mejoras, fueron creciendo en el contenido que publican y en la visibilidad que van obteniendo.

- **“No los sigo y nunca los seguí, pero veo constantemente anuncios de LinkedIn y eso es un aspecto positivo para quienes quieren entrar a trabajar ahí”.**
- **“Creo que le falta saber comunicar quien es la empresa y que buscan, no mucha gente de mi edad la conoce”.**

Por último, se consulta si se habían cumplido las expectativas con las que ingresaron y si recomendarían trabajar ahí. Los entrevistados estuvieron de acuerdo que parte de las expectativas con las que ingresaron no fueron alcanzadas, aunque la experiencia fue positiva, remarcaron a su vez, la necesidad de mejora en la comunicación tanto de jefes a colaboradores como entre las áreas en sí.

- **“Cumple las expectativas por la cantidad de cosas que podía hacer con el puesto que me habían asignado, mi progreso si cubrió esas expectativas, pero a la larga es una empresa más del montón, no tiene un diferencial que la haga única.”**
- **“Si la recomendaría, considero que es un buen entorno y el salario es acorde, la recomendaría, pero con cuidado. “**

Como plus una de las personas entrevistadas agrego **“es un buen lugar para tener experiencia laboral pero no trabajar más de un año. “**



Para complementar lo anterior y contar con las dos miradas pertinentes, como parte de un taller brindado por la organización, se rescatan algunos puntos en común entre el personal que si trabaja actualmente en la organización:

- Falta o demora en la respuesta ya sea desde jefes directos o en específico del área de recursos humanos
- Consideran que luego de las actividades que se promueven para conocer sus opiniones o percepciones no se gestionan cambios en cuanto a las molestias planteadas
- Los empleados antiguos sienten que se perdieron los valores de la organización
- Los nuevos empleados no cuentan con sentido de pertenencia, conocimiento de la historia de la organización o incentivos para volverse embajadores de la marca
- Consideran que, si bien se hacen muchos esfuerzos para generar una cultura, promover los valores e integrar tanto a quienes pertenecen en la organización hace mucho tiempo y a quienes recién se incorporan, parte de esos esfuerzos no están alineados a problemáticas actuales o a escuchas de lo que los empleados valoran.

Cuestionario

Para comenzar el mismo, y siguiendo con el planteo de segmentación especificado anteriormente, se utiliza esta herramienta para conocer y precisar que busca y le atrae a este segmento cuando debe definir un lugar de trabajo y a través de que medio se comunican.

Del mismo se rescataron algunos ejemplos textuales:

- “Experiencias laborales positivas de personas que hayan trabajado o trabajen ahí. Oportunidades de crecimiento. Ubicación. Flexibilidad horaria.”
- “Trabajo en equipo donde las personas son colaborativas y donde existen líderes motivacionales. Empresas donde valoran el trabajo.”



Prosiguiendo con el desarrollo del cuestionario, se indaga sobre la interacción por redes con organizaciones y a través de cuáles.

Se obtuvo que mayoritariamente, con un total de 45.5% visita los perfiles de empresas, pero no las siguen, mientras que el resto de las respuestas, ambas con 27.5% afirman interactuar de forma activa y el otro 27,5% que no suele seguir este tipo de perfiles.

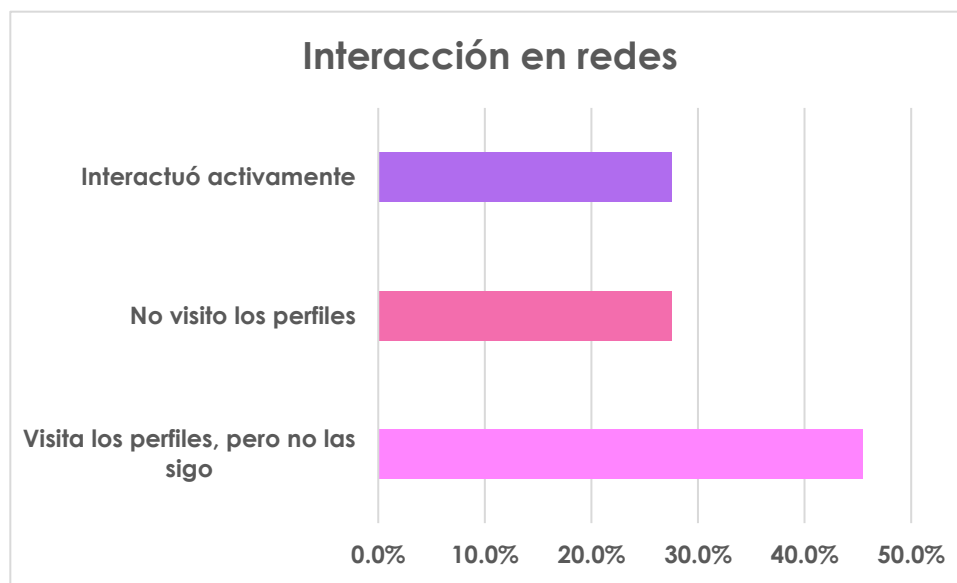


Gráfico 2: Interacción con Marcas empleadoras

Fuente: Elaboración propia

En base a las respuestas obtenidas anteriormente, se les consulta cuales eran los canales de preferencia para interactuar con las organizaciones. Como respuesta principalmente se presenta el uso de LinkedIn, seguido en menor proporción por el uso de Instagram y finalmente visita a la página web. Otras opciones como fue Facebook no fue elegida por ninguna de las personas participantes.

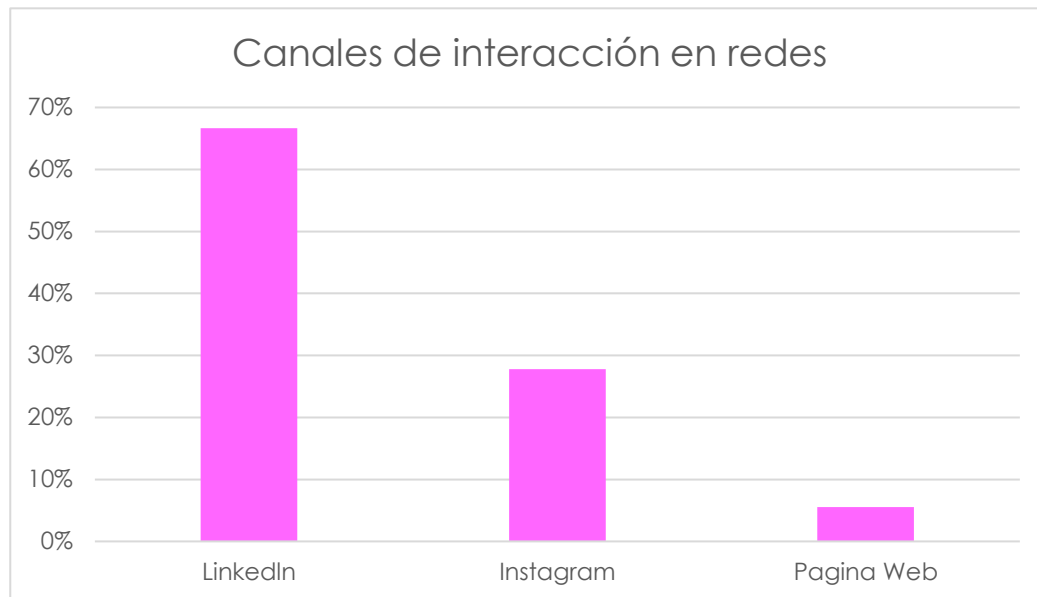


Gráfico 3: Canales de interacción
Fuente: Elaboración propia

Luego de las preguntas que se plantearon anteriormente, se indaga más en particular acerca de TuConstruye. De la organización se busca conocer el reconocimiento de marca, esto se refiere a la capacidad de una marca para ser identificada y recordada por su audiencia objetivo. Es el grado en que los consumidores pueden reconocer y recordar una marca en particular, ya sea a través de su nombre, logotipo, colores, eslogan u otros elementos distintivos.

Primero se planteó acerca del conocimiento de la empresa, si eran capaces de reconocer el nombre de la misma, de esto se obtuvieron los siguientes resultados:

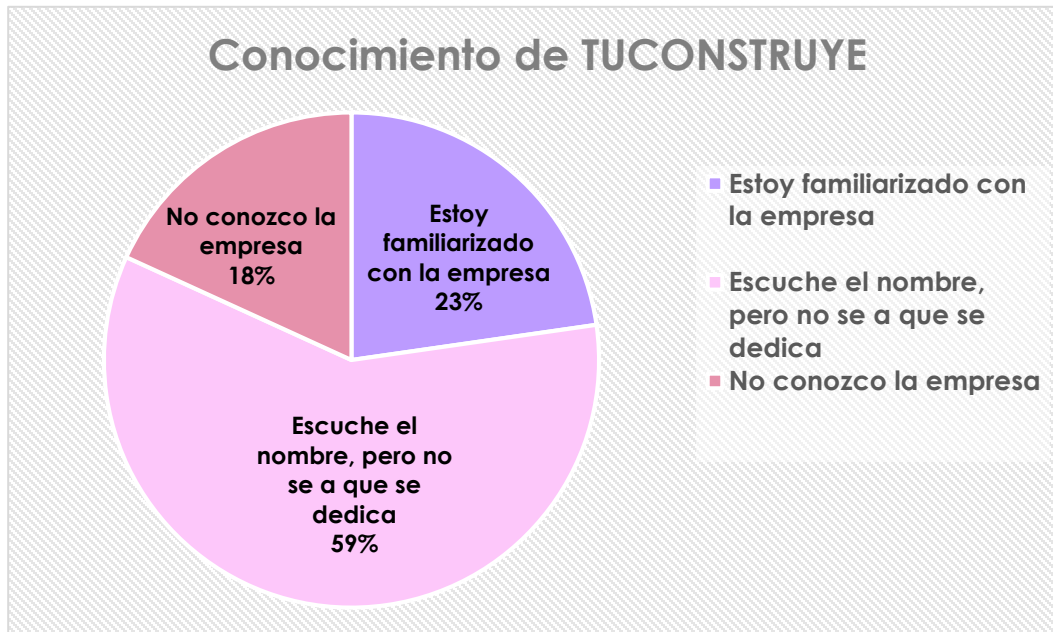


Gráfico 4: Conocimiento de
TuConstruye
Fuente: Elaboración propia

A su vez, se les pregunta a quienes, si habían respondido que conocían la misma, si pueden describir brevemente a que se dedicaba, los resultados fueron:

- ❖ Un 59,1% tenían una idea general de a que se dedicaba, pero desconocían los detalles
- ❖ Un 36,4% Desconocían a que se dedicaba
- ❖ Y un 4,5% sabían explicar específicamente quienes eran y a que se dedicaban.



Sin embargo, cuando se les presenta el logo de la empresa, los porcentajes se vieron modificados con respecto a las preguntas anteriores, obteniendo que un 54,5% nunca había visto ese logo, un 31,8% si podía reconocerlo y un 13,6% recordaba haberlo visto pero no saber reconocerlo de inmediato.

En contraste con los resultados obtenidos, cuando se les consulta acerca de las marcas comerciales y cuáles de ellas eran capaces de reconocer, las respuestas apuntaron a que todos los encuestados conocía por lo menos una marca comercial y eran capaces de identificar el logo y a que se dedicaba la misma, a su vez algunos desconocían que pertenecían a este grupo empresa.

Para finalizar las preguntas, se vincula un ítem cuestionado en las entrevistas sobre si se cumplieron las expectativas en la organización y si recomendarían la misma como lugar de trabajo, en el cuestionario se incluye un apartado donde se indaga si conocían alguien que trabaje o haya trabajado en la empresa y cuáles eran los comentarios sobre la misma, de esto se obtiene:

Que el 41% tiene o tuvo contactos en la empresa, otro 41% no conoce a nadie que haya trabajado ahí, y un 18% sabe de personas vinculadas a la organización, pero desconoce los detalles.

De ese 41% que, si conoce contactos en TuConstruye, un 40% no recibió recomendaciones y un 15% fueron recomendaciones negativas.

Con esto surge un punto a considerar ya que, las recomendaciones negativas pueden afectar la reputación de la marca. Pueden difundirse rápidamente cuestionando las acciones y esfuerzos de la organización.

Por último, para sintetizar y ordenar la información adquirida mediante las herramientas planteadas con anterioridad, se implementa como herramienta el análisis FODA para evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización. Presenta su utilidad como una ayuda a las organizaciones a comprender su situación actual y a tomar decisiones estratégicas informadas. Al identificar estas cuatro áreas, las organizaciones pueden desarrollar estrategias que capitalicen sus fortalezas, aprovechen las oportunidades, reducir las debilidades y se preparen para enfrentar las amenazas.



Definiendo cada cuadrante de la siguiente manera:

1. Fortalezas (F): Son los aspectos internos positivos que una entidad posee y que les confieren ventajas frente a otras.
2. Oportunidades (O): Son factores externos que la entidad puede aprovechar para su beneficio.
3. Debilidades (D): Son los aspectos internos que representan desventajas o limitaciones para la entidad.
4. Amenazas (A): Son factores externos que podrían representar desafíos o riesgos para la entidad.

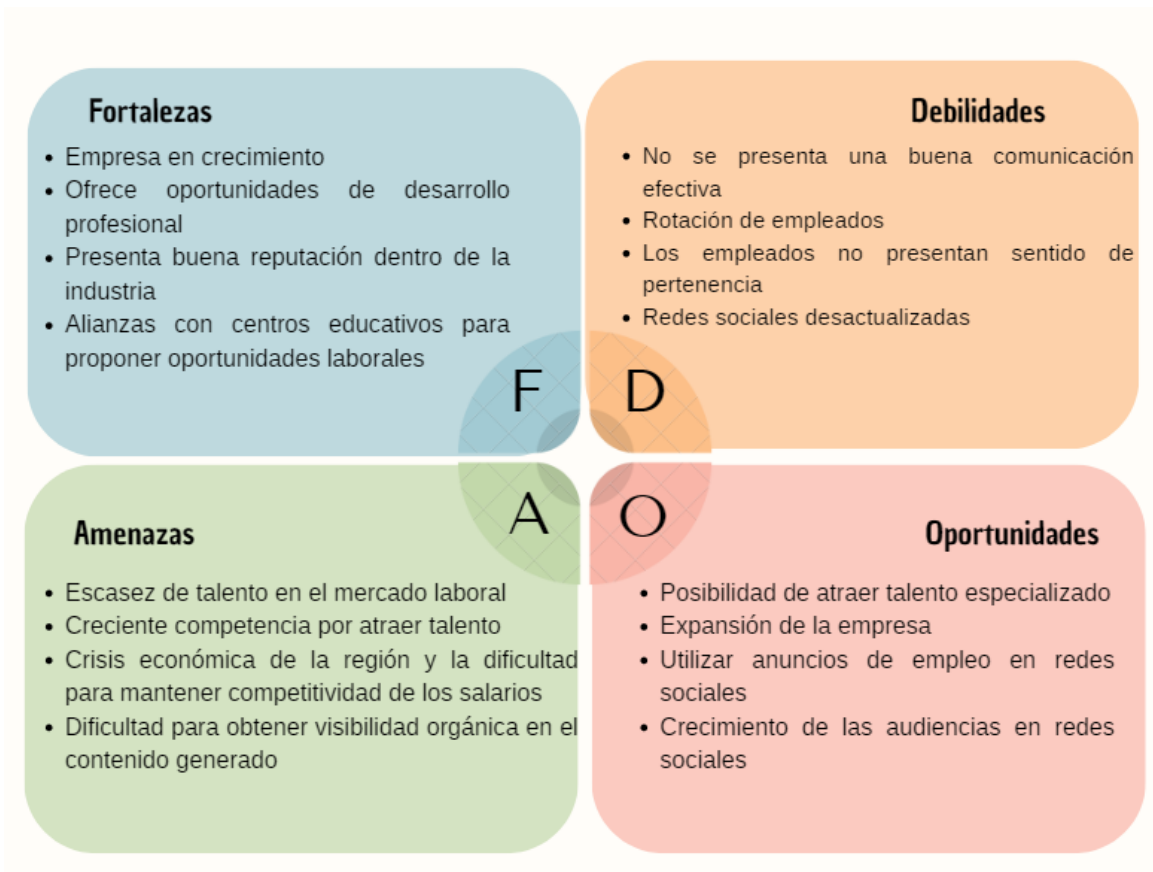


Gráfico 5: Análisis FODA
Fuente: Elaboración propia



Definición de marca empleadora

La organización bajo estudio se define a sí misma como una empresa en proceso de cambio y expansión, que busca afianzar la profesionalización, atravesando una transformación cultural, incentivando el desarrollo de equipos y en mira de mejorar la experiencia para los clientes.

Destacan como ventaja frente a sus competidores en el mercado laboral las oportunidades de crecimiento y las posibilidades de planes de carrera. Al encontrarse en expansión consideran que pueden ofrecerles a los empleados un incentivo de desarrollo profesional, la capacidad de ascenso y mejora y desafiarlos a continuar mejorando y avanzando en sus carreras.

En cuanto a lo que se plantea como rol para los colaboradores destacan la selección de representantes por áreas y provincias, denominados catalizadores, para ayudar a la definición del propósito, los valores y como voz de sus compañeros.

Enuncian también formas de colaborar para el resto del personal las siguientes acciones:

- ❖ Buscar difundir la identidad común y compartida entre los colaboradores.
- ❖ Discutir con mis jefes y compañeros el alcance de la visión y estrategia para ayudar a entender bien hacia dónde vamos y enfocar mis esfuerzos.
- ❖ Inspirarme en el propósito y hacer las cosas cada vez más sencillas y mejor
- ❖ Comportarme en línea a los valores establecidos y proponer mejoras.
- ❖ Reconocer el pasado de la empresa y valorar el camino recorrido.



Dentro de los valores que promueven se enuncian los siguientes

- En equipo hacemos magia
- Tenemos pasión por el cliente
- Ejecutamos con excelencia
- Competimos para ganar
- Actuamos con integridad



Gráfico 6: Valores
Fuente: Revista TuConstruye



Recomendaciones

En base a los datos recabados y relevados a través de encuestas y entrevistas se elaboran las siguientes recomendaciones:

Estrategia de comunicación

Identificar los canales de comunicación más efectivos para llegar a los candidatos objetivo.

Tanto de las entrevistas como de los cuestionarios, se recalca mucho el uso de LinkedIn a la hora de buscar ofertas. Que además de promocionar un puesto de trabajo, que cuenten acerca de quién es la organización, a que se dedican, un paneo de los lugares de trabajo y los beneficios que ofrecen, que se defina y resalte un diferencial. De igual forma, se reitera mucho las posibilidades de crecimiento, potenciar ese aspecto como algo atractivo, como se lo gestiona, que incluye y como se puede participar en el mismo.

Además, trabajar en la promoción de la marca empleadora, es decir, TuConstruye, ya que como se observa en el trabajo, la misma no cuenta con tanta visibilidad, potenciar el nombre, el logo, lo que buscan y a lo que aspiran, para así poder posicionarse en la mente de los consumidores y diferenciarse de otros posibles empleadores de la industria.

Para poder aplicar de forma más eficiente lo planteado, se propone dividir al público que me quiero dirigir, en este caso, tanto potenciales como actuales colaboradores, precisando características homogéneas entre los grupos definidos, tales como aspiraciones, valores, intereses, canales de comunicación.

Tomando en cuenta que en el trabajo se define un segmento sobre el cual se investiga, siendo el mismo de personas entre 22 y 29 años, estudiantes avanzados o recién graduados y que residan en Tucumán, se especifican mediante la información recabada, la siguiente segmentación:



- **Ambición profesional:**
 - Buscan oportunidades que les permitan aplicar y desarrollar sus habilidades adquiridas durante la carrera.
 - Aspiran a roles que ofrezcan un crecimiento profesional rápido y desafíos estimulantes.
 - Priorizan trabajos donde se retribuya adecuadamente su esfuerzo, resaltan la importancia de una correlación entre las horas laborales y la remuneración
- **Valores profesionales:**
 - Buscan empresas que compartan sus valores éticos y responsabilidad social.
 - Valorizan la transparencia, la integridad y la sostenibilidad en el entorno laboral.
 - Trabajo en equipo donde las personas sean colaborativas y donde existen líderes motivacionales
 - Aprecian contar con experiencias laborales positivas de personas que hayan trabajado o trabajen ahí.
- **Equilibrio trabajo-vida:**
 - Muestran interés en empresas que fomenten un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal.
 - Valorizan políticas flexibles de trabajo.
- **Plataformas y medios de comunicación preferidos:**
- **Redes sociales profesionales:**
 - LinkedIn es una plataforma clave para la búsqueda de oportunidades profesionales.
 - Utilizan Instagram para conocer las propuestas y actividades de las organizaciones.

Aumento de la visibilidad de la marca empleadora

1. Formular una estrategia de contenido:

- Implementar LinkedIn, cuenta de Instagram y la página web para compartir información acerca de la empresa tal como quienes la conforman, en qué áreas se destacan, compartir testimonios de empleados, suministrar búsquedas recientes de empleo.



2. Presencia en redes sociales:

- Luego de definir las plataformas en las cuales enfocarse, implementar un calendario de acciones a llevar a cabo para publicar contenido regularmente.
- Fomentar conversaciones e interacciones en las redes, participando de las mismas y respondiendo a comentarios.

3. Campañas publicitarias online:

- Segmentar la audiencia para poder llegar a grupos específicos de consumidores.
- A partir de la segmentación, utilizar anuncios pagados en redes sociales y motores de búsqueda.

4. Colaboraciones:

- Hacer uso de alianzas y colaboraciones para poder ampliar beneficios a ofrecer a los colaboradores actuales, como así, impulsar el conocimiento de la empresa en otros sectores.

Ejemplo: colaboración con redes de gimnasios como beneficios adicionales a ofrecer a quienes trabajan actualmente.

Convenios con universidades para ofrecer tutorías y pasantías rentadas en la empresa.

5. Marketing de contenido audiovisual:

- Crear videos promocionales y tutoriales.
- Utilizar plataformas para compartir contenido visual, pueden mostrarse los procesos de entrevistas, las interacciones diarias en la empresa, actividades especiales que se realicen, para resaltar las acciones de TuConstruye en esas áreas.

Capacitación y participación de empleados

En congruencia con lo planteado en los puntos anteriores, resaltar el rol de los empleados como potenciales embajadores de la marca.

En primera instancia capacitarlos e informarlos acerca los esfuerzos que se realizan, el papel que pueden adoptar y la importancia del mismo.

Involúcralos en actividades de marca empleadora, como pueden ser compartir publicaciones en redes sociales, participar en eventos de reclutamiento y proporcionar testimonios.



A su vez pueden

- ✓ Proponiendo ideas para actividades tanto dentro de la organización como fuera
- ✓ Participar de entrevistas de reclutamiento dependiendo el área siempre que se lo requiera y que a posterior se impulsen como guías de quienes ingresan.
- ✓ Participar del armado de contenido en redes, tanto en ideas como en la ejecución
- ✓ Incentivarlos a compartir sus logros tanto en las redes internas de la empresa como en una red social como LinkedIn, para motivarlos a continuar con esas acciones y entusiasmar a quienes consuman ese contenido.

Conclusiones

Con el trabajo de investigación se busca comprender como el Employer Branding y las estrategias de marketing están interconectados, ya que la imagen de un empleador influye directamente en su capacidad para atraer clientes y talento, estableciendo un vínculo integral entre la marca empleadora y la comercial.

Por lo tanto, se debe impulsar la importancia de la gestión adecuada de marca empleadora siendo que a medida que evoluciona el entorno laboral, las organizaciones se enfrentarán a nuevos desafíos y oportunidades considerando la adaptabilidad fundamental para mantener una marca empleadora fuerte y relevante en el futuro.

A su vez es valioso remarcar el rol de la tecnología y las redes sociales dentro del espacio para la difusión y comunicación de la marca empleadora. Las empresas deben adaptarse a las plataformas digitales para llegar de manera efectiva a los talentos potenciales y construir una presencia positiva en línea. Y remarcar primordialmente el papel que desempeñan los empleados que pueden convertirse en embajadores de la marca, compartiendo sus experiencias positivas a través de las redes sociales o personales. Este boca en boca tiene un impacto significativo en la percepción del empleador, amplificando el alcance de las estrategias de marketing.

Por ultimo considerando que el desarrollo de una fuerte marca empleadora no solo contribuye a la adquisición y retención de talento, sino que también establece un diferenciador significativo en el mercado. Las empresas con una marca empleadora sólida pueden posicionarse como empleadores preferidos, lo que afecta positivamente su posición competitiva.



Bibliografía

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206
- Cravens, D. W., & Woodruff, R. B. (1986). *Marketing management and strategy*. Boston, MA: Richard D. Irwin, Inc.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018
- Jackson, B. (1985) Build Customer Relationships That Last. *Harvard Business Review*, 12, 120-128.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing 11va edición*. Pearson Educación México.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación México.
- Van Riel, C. B. M. (1998). *Principles of corporate communication*. Prentice Hall.



Anexo

Cuestionario:

1. Actualmente, ¿te encuentras trabajando?

- Sí, estoy trabajando.
- No estoy trabajando, pero si trabajé en el pasado.
- Nunca trabajé.

2. Si en este momento no estás trabajando, vos:

- Estoy buscando empleo.
- No estoy buscando empleo, pero si encuentro algo de interés aplico.
- No busco empleo.

3. ¿Qué es lo que más valoras de un entorno de trabajo?

- Ambiente colaborativo y amigable.
- Oportunidades de desarrollo profesional.
- Flexibilidad y equilibrio entre trabajo y vida personal.

4. ¿Qué te atrae para elegir un lugar de trabajo?

5. ¿Sueles seguir a empresas como potenciales empleadores en redes sociales?

- Sí, interactúo activamente.
- Visito sus perfiles, pero no las sigo.
- No suelo seguir empresas como empleadoras por redes sociales.

6. Si seguís o interactúas, ¿a través de cual red social?

- LinkedIn.
- Facebook.



- Instagram.
- Página web.

7. ¿Escuchaste hablar de TuConstruye?

- Sí, estoy familiarizado/a con la empresa.
- He escuchado el nombre, pero no se mucho sobre ella.
- No tengo conocimiento de TuConstruye.

8. ¿Puedes describir brevemente lo que crees que hace TuConstruye?

- Puedo describir con precisión las actividades principales de la empresa.
- Tengo una idea general, pero no estoy seguro/a de los detalles.
- Desconozco a que se dedica la misma.

9. ¿Reconoces el logo de TuConstruye?

- Sí, puedo identificar el logo fácilmente.
- He visto el logo, pero no lo reconozco de inmediato.
- No estoy familiarizado/a con el logo de la empresa.

10. ¿Reconoces alguno de estos logos?

- Empresa comercial 1.
- Empresa comercial 2.
- Empresa comercial 3.
- Empresa comercial 4.

11. ¿Has visto anuncios o promociones de empleo de TuConstruye en línea o en redes sociales?

- Sí, he visto anuncios y promociones.



- He visto algunos, pero no con frecuencia.
- No he notado anuncios o promociones.

12. ¿Conoces a alguien que haya trabajado o trabaje actualmente?

- Sí, tengo contactos laborales en la empresa.
- He escuchado de personas que trabajan allí, pero no los conozco directamente.
- No conozco a nadie que haya trabajado ahí.

13. Si has recibido devoluciones acerca de la experiencia laboral en Uniber, ¿cómo la describirías?

- He recibido recomendaciones positivas sobre la empresa por parte de conocidos.
- Algunos conocidos han mencionado la empresa, pero sin recomendaciones específicas.
- He recibido recomendaciones negativas sobre la empresa por parte de conocidos.
- No he recibido recomendaciones sobre la empresa por parte de conocidos.

14. ¿Sueles seguir a Tuconstruye en redes sociales?

- Sí, sigo activamente a la empresa.
- He visitado sus perfiles, pero no los sigo.
- No sigo a la empresa en redes sociales.

- **¿Si seguís o interactuaste con la empresa en redes, a través de cuál?**

- LinkedIn
- Facebook



- Instagram
- Visitas a la página web

15. ¿Has visto anuncios o promociones de empleo en línea o en redes sociales?

- Sí, he visto anuncios y promociones.
- He visto algunos, pero no con frecuencia.
- No he notado anuncios o promociones.

16. ¿Qué crees que TuConstruye podría mejorar para ser una marca empleadora más atractiva?

- Mejorar la comunicación en línea.
- Ofrecer más oportunidades de desarrollo profesional.
- Mejorar la transparencia sobre la cultura y valores.
- Otro (especificar): _____.
- No tengo sugerencias específicas.

ENTREVISTA

1. ¿Cómo llegaste a aplicar para trabajar en TuConstruye? ¿Qué fue lo que inicialmente te atrajo a trabajar en la empresa?
2. ¿Cuánto conocías sobre la marca de la empresa antes de unirse? (**percepción inicial**)
3. ¿Qué aspecto de la marca empleadora destacarías como el más atractivo desde tu perspectiva? (**Identificar las fortalezas percibidas de la marca empleadora**)
4. ¿Cómo describirías la imagen de TuConstruye como empleador en comparación con otras empresas en la industria? (**Evaluar la comprensión del empleado sobre la propuesta de valor como empleador**)



5. ¿Cuál es tu opinión sobre cómo la empresa utiliza las redes sociales y otros canales de marketing para promover su marca empleadora? **(percepciones sobre la estrategia de marketing de la marca empleadora)**
6. ¿Consideras que la empresa cumple con las expectativas que se crearon durante el proceso de reclutamiento y con respecto a lo que percibías que podían llegar a ser? **(Evaluar la alineación entre la percepción inicial y la experiencia real)**
7. ¿Cómo describirías la relación entre la marca corporativa y la marca empleadora en nuestra empresa? ¿están alineadas? **(Evaluar la consistencia y alineación entre la marca corporativa y la marca empleadora)**
8. ¿Recomendarías la empresa a tus amigos o colegas como un buen lugar para trabajar? ¿Por qué o por qué no? **(Evaluar el grado de recomendación)**