

La Marca Empleadora como Ventaja Competitiva

Un Enfoque de Marketing



1.	Resumen	Pág. 2
2.	Introducción	Pág. 3
3.	Situación problemática	Pág. 4
4.	Preguntas de investigación	Pág. 4
5.	Objetivos	Pág. 5
	5.1 Objetivo General	Pág. 5
	5.2 Objetivo Especifico	Pág. 5
6.	Marco Metodológico	Pág. 6
7.	Marco Teórico	Pág. 10
8.	Aplicación	Pág. 11
	8.1 -Evaluación Inicial	Pág. 12
	8.2 -Definición de la marca empleadora	Pág. 19
	8.3 -Segmentación	Pág. 20
9.	Recomendaciones	Pág. 21
10.	Conclusiones	Pág. 22
11.	Bibliografía	Pág. 24



Resumen

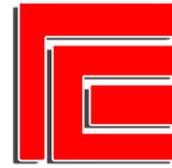
Dentro de un contexto donde se plantean nuevas prácticas y cambios en el mundo laboral surge el un concepto de marca empleadora que, si bien no resulta nuevo en el campo de la administración, comenzó a tener su auge en los últimos años.

Parte del reto que enfrentan hoy las empresas al momento de atraer talento humano, se debe a que las empresas se han dado cuenta de 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.

Se plantea una investigación con un diseño de investigación acción, el mismo aún se encuentra en proceso de desarrollo

Así mismo para salvaguardar el nombre de la organización se la denominara Tuconstruye.

Palabras Clave: marca- marca empleadora- posicionamiento



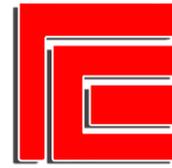
Introducción

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" ha surgido como una estrategia para atraer y retener a los profesionales.

La organización bajo estudio se trata de una empresa del rubro de la construcción, la misma a través de los años experimentó un crecimiento dentro de la industria, provocando la necesidad de incorporar colaboradores capacitados, y es ahí donde surge 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.

Situación Problemática

En la organización se advirtió que se presenta un problema 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, en la organización bajo estudio se observó a nivel interno una débil valoración en las percepciones de los colaboradores actuales en cuanto a la organización como empleadora generando un alto nivel de rotación y provocando que se comunique tanto entre empleados actuales como hacia terceros una imagen no favorable.

A nivel externo se presenta que la misma puede tener menos reconocimiento de marca en comparación con otras empresas de la industria, lo que dificulta atraer talento debido a la falta de conocimiento sobre la empresa y sus oportunidades laborales.

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

Estudiar y comprender cómo la construcción efectiva de la marca empleadora contribuye al fortalecimiento de la imagen corporativa y al de la organización como empleadora.

Se busca identificar cuáles son las estrategias y prácticas que actualmente se desarrollan y cuales potencialmente permiten a una empresa desarrollar 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.

Objetivos Específicos

- ❖ Definir e identificar el mensaje de la organización como marca empleadora
- ❖ Evaluar cuál es la percepción de empleados actuales y potenciales sobre la marca de la empresa como empleadora, identificando fortalezas y áreas de mejora.
- ❖ Identificar los valores y atributos específicos que hacen que la empresa sea atractiva para los empleados.



- ❖ Efectuar benchmark sobre las estrategias de "Employer branding" de empresas competidoras para identificar oportunidades de mejora.

Marco Metodológico

Según Hernández Sampieri, la investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto.

El trabajo se desempeñará con un diseño de Investigación Acción: En este diseño, el investigador trabaja en colaboración con los participantes para resolver problemas prácticos y mejorar situaciones dentro de un contexto específico.

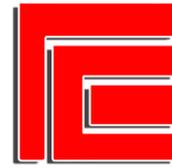
Como herramientas para la recolección de datos se utilizarán

- Observación directa
- Entrevistas para así obtener información de los empleados actuales sobre sus experiencias, opiniones y perspectivas.
- Cuestionarios
- Análisis de contenido en redes sociales

Marco Teórico

Comenzando por definir 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.

Incluyendo conceptos teóricos como

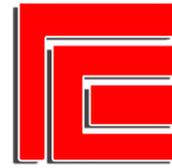


- **Identidad Corporativa:** La teoría de la identidad corporativa sostiene que las organizaciones pueden influir en su imagen al alinear sus valores, cultura y comunicación. Este enfoque destaca cómo el bienestar psicológico y emocional de los empleados contribuye a la construcción de una marca empleadora sólida.
- **Comunicación de Marca:** Cómo las organizaciones transmiten su propuesta de valor como empleadores a través de canales como la publicidad y las redes sociales.
- **Experiencia del Empleado:** La importancia de crear un ambiente laboral positivo y experiencias gratificantes para los empleados.
- **Posicionamiento:** Definir la percepción única que la empresa quiere transmitir a los posibles empleados y cómo se diferencia de otras empresas en el mercado laboral.

Marca: Una marca es 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, 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.

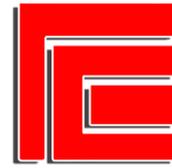
Efectividad en la Publicidad: Una marca claramente definida hace que la publicidad sea más efectiva. Los mensajes se vuelven más convincentes cuando se basan en una marca sólida y reconocible.

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

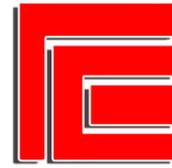
Valor a Largo Plazo: Una marca sólida es un activo valioso a largo plazo para una empresa. Puede mantener su valor incluso cuando cambian otros aspectos del negocio.

A su vez, la segmentación, en marketing, se refiere al proceso de dividir un mercado más amplio y heterogéneo en grupos más pequeños y homogéneos de consumidores o clientes con características y necesidades similares. 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 serian:



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: Aquí 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.
7. Segmentación de sectores y competidores: Si una empresa compite por talento en un sector altamente especializado, puede ser útil segmentar candidatos que ya trabajan en ese sector o que provienen de competidores específicos.

De esta forma, la segmentación permite que 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.

Aplicación

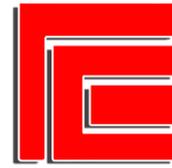
Para el desarrollo del trabajo de investigación se plantearon los siguientes pasos a seguir:

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 tu 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 tu empresa como empleador.
- Identificar los atributos clave de la marca empleadora que deseas promover.



Paso 3: Segmentación de Candidatos

- Segmentar al grupo de estudio conformado por candidatos potenciales como así empleados actuales y pasados en base a habilidades, experiencia, valores y preferencias.

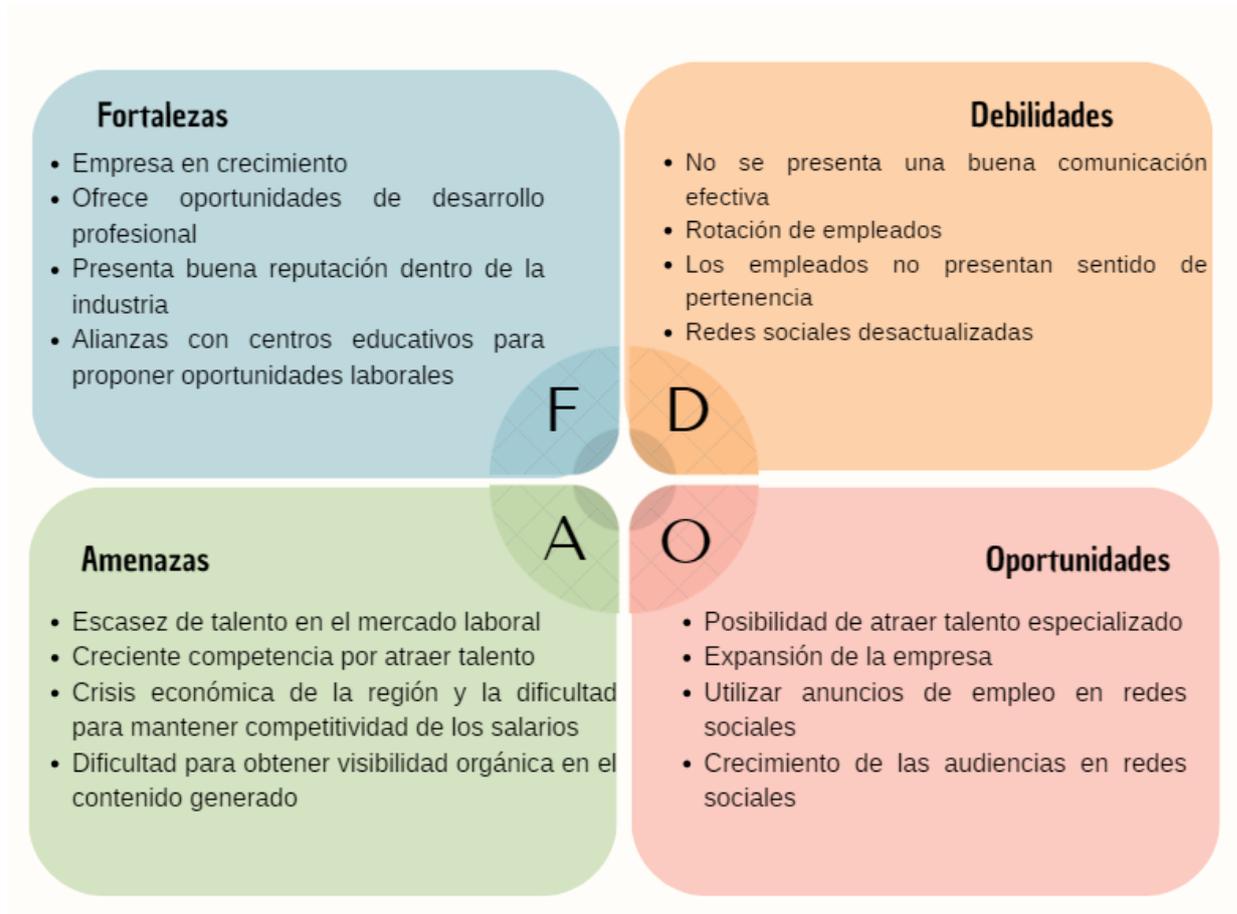
1. Evaluación de la situación

Como parte de la evaluación actual de la organización, se implementó 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,

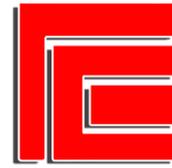
las organizaciones pueden desarrollar estrategias que capitalicen sus fortalezas, aprovechen las oportunidades, reducir las debilidades y se preparen para enfrentar las amenazas. Definiendo cada cuadrante de la siguiente manera

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.



Fuente: Elaboracion propia



Análisis interno

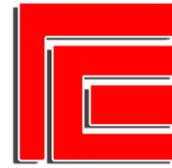
Como parte del análisis interno, se plantearon dos instancias, en la primera a colaboradoras del área de Recursos Humanos y luego a los propios colaboradores para comprender sus apreciaciones en cuanto a la empresa como empleadora y los esfuerzos sobre la marca de la misma.

Para el desarrollo del primer paso primero se entrevistó 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 reconoció que la cultura, los valores y los diferenciales en los cuales está trabajando, aun 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 reflexionó 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.

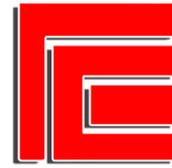
Dentro de los esfuerzos para la construcción de su presencia y competitividad como empleadores, apuestan a generar alianzas estratégicas con universidades y centros de estudios, enfocándose en potenciar programas de pasantías para formar y capacitar profesionales.

Por último, se mencionó 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.

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.

Es parte de la identidad de marca de una empresa y de su propuesta de valor 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 traduciría en la atracción y retención del talento, eligiendo y recomendando la empresa como un lugar adecuado para trabajar.

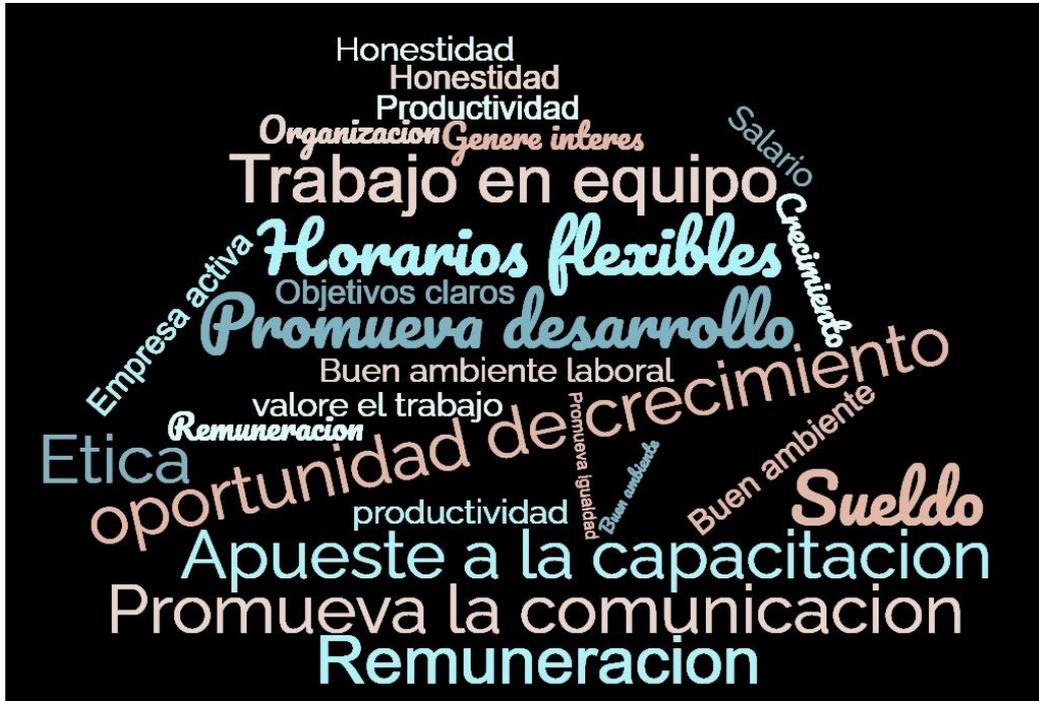


Un posicionamiento claro le da a la marca una propuesta única y la diferencia de la competencia. Por lo tanto, es una gran ventaja competitiva que ayuda no solo a aumentar la lealtad y la marca, sino también a adquirir nuevos.

Con el objetivo de conocer acerca de la percepción y el posicionamiento de Tuconstruye como empleadora, se llevaron a cabo entrevistas para obtener la visión de los empleados actuales y pasados de la empresa, como así un cuestionario a personas externas para evaluar lo que se busca en una empresa al momento de evaluar trabajos, que se valora sobre el mismo e indagar sobre el grado de conocimiento y apreciación de la marca de Tuconstruye.

Con respecto al cuestionario se consultó sobre aquellos aspectos que consideraban relevantes para elegir un lugar de trabajo para luego contrastarse con la visión que tienen los empleados actuales y pasados de Tuconstruye.

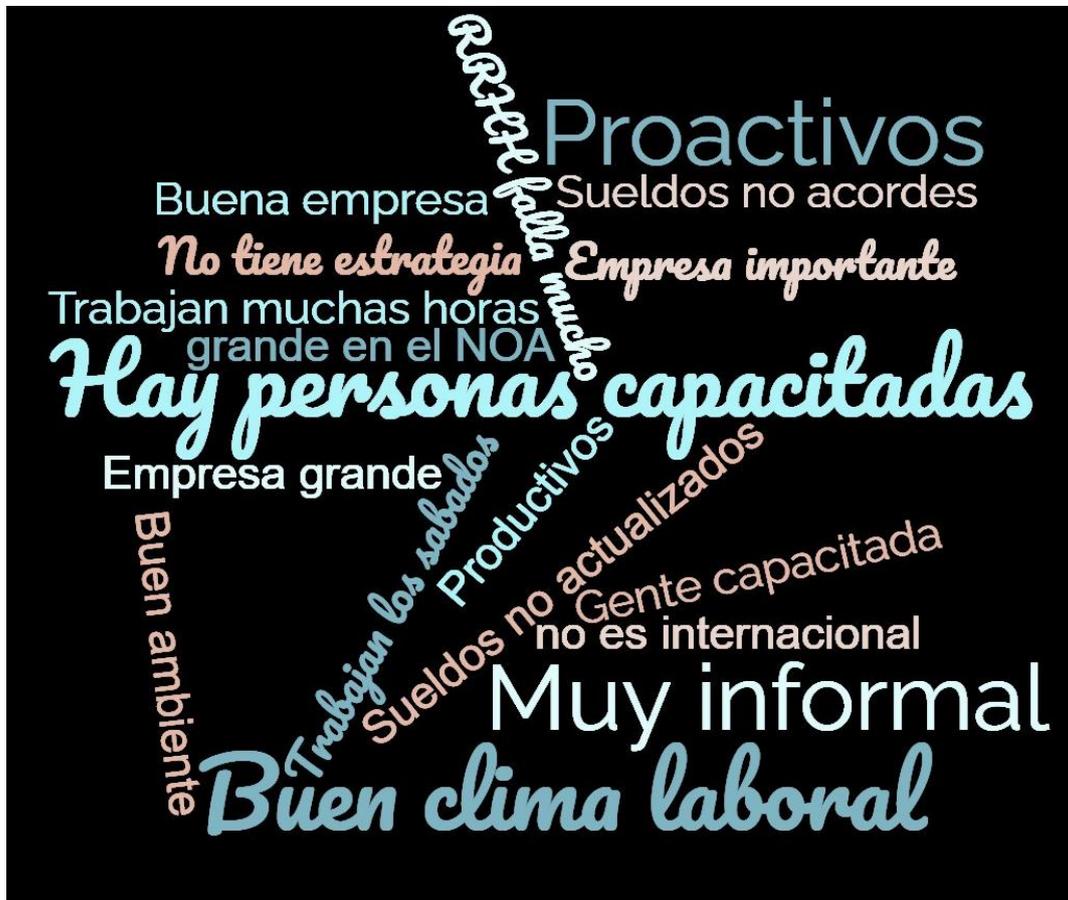
Del mismo se obtuvo los siguientes resultados representados en una nube de palabras.



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se les consulto acerca del conocimiento sobre la empresa en cuestión, obteniendo que un 67% ya los conocía mientras que el 33% restante nunca había escuchado de la misma. Del porcentaje de personas que la conocían, en su mayoría fue a través de empleados actuales o pasados de la organización mientras que en menor medida la reconocían por su presencia en redes sociales como LinkedIn o Instagram.

A su vez, se les pidió que, en base a su conocimiento sobre la empresa en cuestión, definan sus opiniones al respecto, obteniendo lo siguiente.



Fuente: Elaboración propia

Entrevistas

De las entrevistas a empleados actuales y pasados se rescataron las siguientes opiniones en común

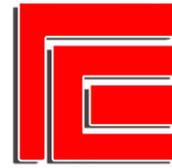
- Destacan la falta de comunicación de jefes o directivos hacia los empleados
- Falta o demora en la respuesta ya sea desde jefes directos o en específico del área de recursos humanos



- Escasa motivación o interés a participar en tareas o talleres promovidos por la empresa
- 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
- No reconocen tener sentido de pertenencia hacia la organización
- 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.

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

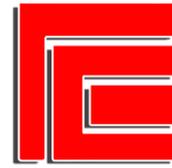
que pueden ofrecerles a los empleados en incentivo del desarrollo profesional, la capacidad de ascenso y mejora y desafiarlos a continuar mejorando y avanzando en sus carreras.

En cuanto a lo que se plantea para los colaboradores destacan

- ❖ 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



3. Segmentación

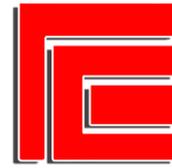
Se definió el siguiente perfil para el caso de investigación

1. Perfil Demográfico:

- Edad: 22-28 años
- Nivel Educativo: Estudiantes avanzados (últimos años de carrera o recién graduados).
- Ubicación: NOA

2. Características Psicográficas:

- 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.
- Valores Profesionales:
 - Buscan empresas que compartan sus valores éticos y responsabilidad social.
 - Valorizan la transparencia, la integridad y la sostenibilidad en el entorno laboral.
- Equilibrio Trabajo-Vida:
 - Muestran interés en empresas que fomenten un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal.



- Valorizan políticas flexibles de trabajo y programas de bienestar.

3. 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.

Recomendaciones

En base a los datos recabados y relevados a través de encuestas y entrevistas se elaboran las siguientes recomendaciones, teniendo en cuenta el estado de avance del trabajo.

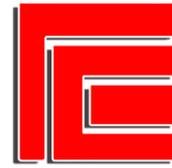
Alineación con la Marca Corporativa

Asegurarnos que la marca empleadora esté alineada con la marca corporativa de la empresa. Ambas marcas deben ser coherentes en su identidad y valores.

Capacitación y Participación de Empleados

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, pero sin descuidar



Desarrollar Mensajes y Contenido

Crea mensajes claros que faciliten resaltar los aspectos más atractivos de la empresa como empleador.

Desarrollar contenido de marca empleadora, como videos, publicaciones en redes sociales, y testimonios de empleados que respalden los mensajes.

Estrategia de Comunicación

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

Conclusiones

Con el trabajo de investigación se buscó 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, considerar 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 último 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

- 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
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing 8va edición. Pearson Educación México.
- Kotler Philip, Kartajaya Hermawan, Setieawan Iwan, Marketing 5.0 Tecnología para la humanidad (Colección acción empresarial). Lid Editorial