

Qué hacer con la marca empleadora cuando los planes cambian

Aguado, Miriam

Capital Humano, Nº 354, Sección Tendencias / Artículos, Junio 2020, Wolters Kluwer

En situaciones de alarma corremos el riesgo de quedarnos paralizados. Sin embargo, lejos de mantener esa reacción, tu marca empleadora, al igual que la comercial, no puede permitirse el lujo de desaparecer de la vista ni la mente de sus audiencias objetivo, sino por el contrario precisará de un refuerzo mayor del habitual.



Miriam Aguado

Directora de PeopleMatters



Nos ha pillado a todos por sorpresa. Además, lo ha hecho poco después de comenzar el año, con los planes para el mismo recién aprobados y, posiblemente, iniciados. De pronto, todo cambia. La primera reacción de todos, empresas y personas, es parar; parar por bloqueo, parar por la incertidumbre, parar porque el COVID-19 nos ha traído una situación inédita, para la que no tenemos referencias y ante la que no sabemos cómo actuar. En definitiva, parar por miedo.

En el reino animal, el miedo provoca este mismo efecto. Ante una situación de peligro, el animal se para. Sin embargo, es algo momentáneo, el cuerpo se bloquea y los músculos se contraen, pero al mismo tiempo, la adrenalina se dispara y genera una fuerza extraordinaria destinada bien a la huida, bien a la lucha.

En estos meses de pandemia hemos podido ver cómo los inicios trajeron días de desconcierto, de reacciones dispersas y diversas, marcadas por la inseguridad inicial. A dicha inseguridad a nivel laboral se unió rápidamente el temor por la salud y la vida, propia y de nuestros seres queridos, por quienes poco podíamos hacer dada la situación de confinamiento y el propio riesgo de llegar a contagiarlos nosotros mismos. Temor e impotencia juntos confluían en esta tormenta perfecta en forma de virus que, en sólo unos días, quizá semanas, ha parado toda nuestra sociedad y nuestra forma de vida.

Ese fue, sin embargo, todo el bloqueo inicial, ya que, al igual que en el reino animal, las empresas tomaron fuerza para reaccionar y asegurar su supervivencia y su futuro. Todo, menos quedarse parado. Huir o luchar. Y todos elegimos luchar.

El foco inicial se centró en lo más básico: la seguridad y la salud de las personas (empleados y clientes) y el

mantenimiento de las operaciones dentro de lo que la situación permitía, lo que varía de manera extrema entre diferentes sectores de actividad. El recurso al teletrabajo fue casi inmediato, y una buena forma de combinar ambas esferas. Las organizaciones que podían continuar prestando sus servicios con sus empleados trabajando desde casa se pusieron en marcha para organizar esta forma de adaptación; aquellas cuya actividad no es susceptible de trabajo remoto (industria, comercio, hostelería) requirieron una adaptación más drástica, con un impacto aún mayor sobre las personas, quienes en el mejor de los casos han experimentado una reducción temporal de empleo y, por tanto, de salario.

De pronto, experimentamos en primera persona una caída a lo largo de la pirámide de Maslow, desde la cúspide, en la que nos encontrábamos mayoritariamente, hasta la base, dando respuesta a lo fundamental, que tan por sentado estábamos dando: seguridad, salud, salario.

Un tiempo para la responsabilidad

Una vez gestionados y superados los aspectos más higiénicos de supervivencia ante la pandemia, la empresa vuelve a jugársela, en este caso subiendo peldaños en la mencionada pirámide, y focalizándose en la percepción de empleados, personas y sociedad sobre cómo la empresa ha encarado y gestionado una crisis sanitaria que, como tal, resulta ser una crisis con múltiples elementos y consideraciones de humanidad.

La sociedad ha reclamado actitudes y acciones responsables con las personas. La solidaridad, la ayuda desinteresada, la colaboración, el interés genuino... en definitiva, el «nosotros» ante el «yo».

Medios de comunicación de diversa índole nos muestran cómo distintas empresas están colaborando, primero para «aplanar la curva» y después para acortarla y ayudar a los más afectados, de una u otra manera.

Ahora «no toca» vender; anuncios de televisión, prensa escrita, y por supuesto las redes sociales nos muestran la cara más responsable de las empresas, que dedican sus recursos a apoyar, ayudar, resolver.

Implicaciones de la pandemia sobre la marca empleadora

En este contexto, podemos establecer un paralelismo entre todo lo descrito anteriormente y el modo en que se ha visto afectada la marca empleadora de las organizaciones en este tiempo de pandemia.



A un primer momento de parálisis debido al repliegue hacia los factores más higiénicos, en el que todo eran dudas y en el que la actividad de atracción de talento quedaba, cuanto menos, en tela de juicio (caía la actividad, llegaban los ERTE, las previsiones de contratación quedaban en suspenso), siguió una toma de conciencia sobre la necesidad de no pararse, de mantener la maquinaria en marcha, como vía de conexión con las personas y, por supuesto, imprescindible para la sostenibilidad del negocio.

Esas expectativas por parte de la sociedad a las que se alude en párrafos anteriores, enfocadas en las personas, su seguridad, la solidaridad y la lucha conjunta frente al enemigo común, se trasladan también a la empresa y a uno de sus activos más importantes: la marca.

Cuando hablamos de marca, es importante tener en cuenta sus distintas dimensiones, todas ellas consistentes y coherentes entre sí:

- Por un lado, existe la **marca institucional**, lo que llamaríamos reputación de la empresa como actor social,

a la que atribuimos una serie de características y una cierta «personalidad», como organización.

- En segundo lugar, se encuentra la **marca comercial**, aquella relativa a sus productos o servicios, y cómo estos satisfacen las necesidades de sus clientes o consumidores. Cada marca comercial se basa en una propuesta de valor única (*unique selling proposition* —USP— en inglés), que explicita las razones por las que comprar ese producto frente a otros disponibles.
- Finalmente, aparece la **marca empleadora**, la reputación de la empresa como lugar para trabajar, que pivota en torno a la propuesta de valor al empleado o EVP de sus siglas en inglés.

Al analizar el impacto de la pandemia del COVID-19 sobre la marca empleadora, es imprescindible valorar y manejar las tres dimensiones conjuntamente, así como su vertiente interna y externa, es decir, la percepción de **colectivos internos** (empleados) y **externos** a la empresa (candidatos, clientes, sociedad).

Teniendo en cuenta los principales colectivos a quienes se dirige la marca empleadora (empleados y talento externo), hemos de hacernos preguntas como las siguientes:

- ¿Debemos mantener la actividad de posicionamiento como empleador durante la pandemia (por ejemplo, en las redes sociales), teniendo en cuenta que no incorporaremos talento en el corto plazo?
- Si lo hacemos, ¿continuamos con el planeamiento A.C. (antes del coronavirus) o debemos plantear un enfoque D.C. (durante y después del coronavirus)?
- ¿Podemos, simplemente, parar?

Tres claves para mantener y reforzar la marca empleadora

A riesgo de resultar evidente, la respuesta es un contundente «no te pares». Tu marca empleadora, al igual que la comercial, no puede permitirse el lujo de desaparecer de la vista ni de la mente de tus audiencias objetivo, ante quienes posiblemente se necesite un refuerzo mayor del requerido en circunstancias normales.

En primer lugar, los propios empleados de la organización necesitan sentir confianza, sentir que están en el lugar adecuado, que están en un lugar seguro que se ocupa y se preocupa de ellos, de su bienestar, su productividad y su futuro. Es momento de estar y hacerse sentir muy cerca, pendiente, disponible y accesible. También es momento de recordar y poner en valor todo cuanto la empresa pone a disposición de sus personas por el hecho de trabajar en ella. Además, toda actividad y participación en materia de responsabilidad social corporativa (RSC) desarrollada por la empresa externamente como apoyo a la situación de pandemia (sanitarias, económicas o laborales) tendrá un efecto muy positivo sobre la propia plantilla, que tomará conciencia y orgullo respecto al papel que juega su organización en esta crisis.

Externamente, una vez más, es posible que a corto plazo no se contemplen muchas contrataciones, pero ello no debe hacernos caer en el error de descuidar nuestra presencia externa. No perdamos la conexión, contemos historias reales sobre nuestra empresa, su personalidad, y su compromiso para con las personas. Es un tiempo de responsabilidad, de involucración y de dar a la sociedad, algo que, por qué no, podemos poner en valor como organización activa y comprometida. Observamos cómo en estos meses, las marcas unifican y hacen visibles sus mensajes en televisión y redes sociales en torno a ideas como «solidaridad», «colaboración», «futuro» y «superación».

De todo lo anterior, se extraen tres recomendaciones claves para la gestión de la marca empleadora durante la pandemia, todas derivadas de la idea fundamental de continuidad, de «no pararse y esperar a que pase el temporal». Las claves son las siguientes:

- **Mantener la conexión con los públicos objetivo:** las personas necesitan refuerzo y apoyo durante esta situación de pandemia. Estar presentes, con los mensajes adecuados, nos brinda la oportunidad de afianzar posicionamiento y reforzar quiénes somos como organización. La continuidad y visibilidad resultan fundamentales.
- **Revisar la estrategia de Employer Branding:** lo anterior no quiere decir, sin embargo, que debamos seguir haciendo las cosas de acuerdo con el plan que teníamos establecido A.C., sino que resulta imprescindible hacer un ejercicio de revisión de la situación y de replanteamiento de elementos como los mensajes claves, los canales de acceso, los tipos de acciones que podemos y debemos llevar a cabo (lo digital, evidentemente, prevalece, y lo presencial desaparece).

- **Tono, transparencia y autenticidad:** en línea con los dos puntos anteriores, la adaptación es fundamental. Hemos de ser extremadamente cuidadosos con las temáticas y los mensajes que transmitimos a través de redes sociales e intervenciones (webinars, formación online), así como con el tono de las mismas, que debe responder a la seriedad de la situación, por lo que el tono ha de combinar la seriedad con el positivismo y la visión de futuro. La cercanía de la organización con la sociedad y sus propios empleados se traduce en transparencia en la comunicación, y siempre desde la autenticidad de las historias reales, acciones reales llevadas a cabo por personas reales de la organización.

La situación actual nos brinda la oportunidad de observar cómo las prácticas de compañías de todo tipo y a nivel internacional están incorporando las tres ideas anteriores en la gestión actual de su marca empleadora. Una situación compartida por todos, ante la que las mejores reacciones se han traducido en una revisión de su estrategia de marca empleadora para estar a la altura de las circunstancias y la oportunidad de no solo no salir perjudicados, sino de salir reforzados como organización, una organización de presente y con futuro.