

Cultura Corporativa y Employer Branding: dos conceptos entrelazados

Arensburg, Irene

Capital Humano, Nº 376, Sección Headhunting y selección / Tribuna, Junio 2022, Wolters Kluwer

La cultura es la guía sobre lo que se debe hacer o sobre cómo actuar cuando el CEO no está presente.



Irene Arensburg

Manager en Peplematters



La cultura corporativa es la manifestación de un conjunto compartido de valores, creencias y comportamientos en una organización. Se trata de un intangible que puede sentirse y gestionarse, reflejando «nuestra forma de hacer las cosas e interactuar entre nosotros» y «lo que se experimenta, se ve y se escucha» en la empresa (*Empresas que perduran*, Collins & Porras).

En un artículo publicado por Harvard Business Review «*Culture takes over when the CEO leaves the Room*» (Frei & Morris), la cultura funciona como un código de conducta, como las reglas del juego, el manual del empleado, cuando no hay nada escrito. Ayuda en la resolución de problemas, por ejemplo, con un cliente insatisfecho ayuda a tomar decisiones, a asumir o no asumir riesgos, a trabajar de una forma o de otra. En definitiva, la cultura es la guía sobre lo que se debe hacer o sobre cómo actuar cuando el CEO no está presente.

La cultura se puede desarrollar de forma espontánea y siempre va a estar presente, se trabaje o no. No obstante, para que todas las personas que componen la organización tengan una comprensión clara de cómo se debe «vivir y sentir» la cultura, requiere una articulación y discusión previa, una definición y un despliegue posterior. Este último punto es especialmente importante, ya que «crear una empresa visionaria requiere un 1% de visión y un 99% de alineamiento de las personas» (Collins & Porras).

Para definir estas señas de identidad, en Peplematters trabajamos en tres aspectos clave:

- **La Visión.** Cómo queremos ser: ¿Qué queremos lograr? ¿Cuáles son nuestras aspiraciones y prioridades? ¿Cómo nos perciben los *stakeholders*?
- **La Misión.** Nuestra razón de ser: ¿A qué nos dedicamos? ¿Cuál es nuestro propósito?

— **Los Valores.** Nuestra forma de hacer las cosas. ¿Cuáles son nuestros principios? ¿Cómo debemos comportarnos? ¿Cómo trabajamos?

La marca empleadora (*Employer Branding*) es la gestión de la marca de una organización como lugar para trabajar. Se trata de aplicar técnicas y estrategias de marketing a la gestión de personas, aportando una visión combinada de personas, comunicación y mercadotecnia:

- El producto/servicio es la empresa como lugar para trabajar y la experiencia candidato y empleado ofrecida.
- El cliente/consumidor son las personas que trabajan en dicha empresa.
- Los mensajes y el *storytelling* transmitidos giran en torno a esa experiencia de trabajar en la empresa.

Estos mensajes, giran en torno a una Propuesta de Valor al Empleado atractiva que marque la diferencia y cree una ventaja competitiva. La también conocida como *Employee Value Proposition (EVP)* se compone de una serie de atributos que deben ser percibidos de forma externa (por el mercado laboral) y de forma interna (por los empleados) y que demuestran por qué merece la pena trabajar en esa compañía. Se trata de la «promesa» que el empleador hace al empleado presente y futuro.



Los valores no deben confundirse con la Propuesta de Valor al Empleado (EVP). Ésta define lo que los profesionales más valoran de trabajar en un lugar determinado. No obstante, la Propuesta de Valor se construye sobre la cultura y viceversa.

La cultura es uno de los puntos de partida del Employer Branding, ya que ésta, junto con los valores que representan a la empresa, son uno de los aspectos que más influyen al talento a la hora de elegir un lugar para trabajar. Las señas de identidad de la empresa, las formas de comportarse y relacionarse con el entorno y las formas de trabajar impactan enormemente en el talento. Se buscan lugares de trabajo acordes a los propios valores y forma de ser. La cultura tiene un impacto directo en el Employer Branding interno (hacia empleados) y externos (hacia candidatos).

EL IMPACTO DE LA CULTURA EN EL EMPLOYER BRANDING

Desde una perspectiva interna, para lograr fidelizar al talento y que éste esté motivado, comprometido y sea un buen embajador de marca empleadora, necesitamos que «viva» la cultura de la empresa y comparta sus valores y propósito. Para lograrlo no basta con enseñar una presentación en Power Point. Los empleados buscan y quieren lo mismo que nuestros clientes: una experiencia positiva y enriquecedora. Esta experiencia está ligada a la cultura y a la marca empleadora por igual. Cuando se cuenta con una cultura corporativa coherente con quién somos, con unas señas de identidad claras, las personas están más comprometidas, son más activas en las redes sociales y más proactivas a la hora de difundir la marca empleadora.

Desde la perspectiva externa, la lógica es muy similar. Las personas en búsqueda de empleo, los candidatos, consideran a los empleados como la fuente más fiable para obtener información sobre una empresa en cuestión, portales como Glasdoor e Indeed, se han convertido en una herramienta clave a la hora de elegir un lugar para trabajar. Según un estudio de CareerArc 86% de personas en búsqueda de empleo evitan empresas con mala

reputación y para un 88% la cultura corporativa es un factor de decisión importante a la hora de solicitar un empleo.



Por ello, las estrategias de Employer Branding tienen que tener en cuenta el despliegue de la cultura corporativa ya que está también forma parte de nuestra identidad como lugar para trabajar.

EL REFLEJO DE LA CULTURA EN LAS ACCIONES DE MARCA EMPLEADORA

La relación que se establece entre el empleador y el empleado está basada en la cultura y en la propuesta de valor ofrecida, en la «promesa» de trabajar en ese lugar de trabajo. Por lo tanto, aquello que un empleador ofrece a un empleado por aportar su talento se vuelve mucho más significativo y una ventaja competitiva si existe un propósito común, una alineación cultural, un sentimiento de pertenencia y unos valores compartidos. Los valores corporativos siempre deben de estar alineados con una Propuesta de Valor al Empleado, enfocada y bien comunicada dentro y fuera de la organización.

A continuación, se exponen algunos ejemplos de iniciativas de Employer Branding vinculadas a la EVP ofrecida y alineadas con valores específicos:

Valor: el cliente en el centro

- Los profesionales que trabajan en la empresa con considerados como clientes internos.
- Se ofrecen los servicios o productos de la empresa a los empleados.
- Los profesionales son considerados los mejores embajadores de marca corporativa y empleadora.
- La dedicación hacía el cliente es reciproca con la dedicación hacia el empleado.

Valor: unidos en la diversidad

- Representación de todas las personas en las redes sociales.
- Formación a las personas a cargo de reclutar en sesgos inconscientes.
- Políticas de flexibilidad y conciliación.
- Igualdad de oportunidades.
- Procesos de selección internacionales.

Valor: transparencia

- Actividad y dinamización en las redes sociales internas.
- Comunicación ágil y flexible entre manager y equipo.
- Sesiones de comunicación para compartir las últimas novedades.
- Día de puertas abiertas para los familiares y amigos del equipo.

En definitiva, un gran lugar para trabajar requiere tener una cultura y una marca empleadora alineadas. Las estrategias de Employer Branding aportarán realmente resultados cuando la marca empleadora es auténtica, real,

pone en valor a través de la EVP lo que más valoran las personas de trabajar en una empresa y está alineada con la cultura y los valores. Por lo tanto, ambas esferas deben trabajarse conjuntamente.