

## Cómo construir una marca relevante para captar y cultivar el talento

**Miriam Aguado**

Socia en Peolematters

Capital Humano, Nº 398, Sección Headhunting y selección / Tribuna, Junio 2024, CISS

¿Qué es lo relevante para las personas al elegir dónde trabajar? Solamente a través de una segmentación adecuada del colectivo objetivo y de la tipificación de sus prioridades, motivaciones y expectativas será posible construir una marca empleadora relevante. En esta tribuna, abordamos cómo construir una narrativa relevante para las personas.



En plena era de las *fake news*, coinciden en el tiempo dos grandes riesgos: el de dar por cierto y veraz todo cuanto leemos, escuchamos o, ahora lo sabemos, vemos, y el de desarrollar un escepticismo máximo ante cualquier información que recibimos, en este maremágnum de impactos continuos al que estamos sometidos.

De hecho, es precisamente esta saturación de información la que genera uno de los principales retos a los que se enfrentan las marcas: **cómo captar la atención de sus consumidores.**

Hace casi una década, allá por 2015, circuló por internet un dato estremecedor: la tasa de atención (*attention span*) de los seres humanos se establecía en ocho segundos. Aún peor, dicha tasa nos ubicaba por detrás de los peces de colores en lo que a capacidad de atención y concentración se refiere...

Si bien este dato resultó ser uno de los primeros bulos virales (antes de que el concepto de *fake news* formara parte de nuestro día a día), el reto por obtener un espacio en la mente de los consumidores es un reto real.

Así nace el concepto de «**marcas relevantes**», que las obliga a trabajar desde lo que es importante y significativo para sus consumidores, como vía para hacerse ese hueco en su mente. El informe «*New Havas 2023 Global Meaningful Brands™ report*» (Grupo Havas) versa sobre cómo las nuevas dinámicas sociales y culturales hacen evolucionar, además, lo que significa ser una marca «relevante» en la actualidad.

El informe de Havas destaca lo que denomina la '*Me-economy*' o la economía del «yo», haciendo referencia a un creciente individualismo en la relación con las marcas y lo que estas aportan a las personas. Así, vemos cómo los consumidores esperamos que las marcas actúen con decisión sobre **asuntos universales como el medioambiente y la justicia social** y, al mismo tiempo, elegimos marcas que nos aporten alegría, que apoyen el bienestar y la salud mental y que nos hagan la vida más fácil.

En este contexto, cada marca ha de trabajar, como hasta ahora, en entender sus arquetipos de consumidor, sus motivaciones y expectativas, para configurar una narrativa que conecte con ellos y les resulte, efectivamente, relevante.

En el contexto de la marca empleadora, el paralelismo es total. Toda organización que se plantee el objetivo de conectar con el talento que requiere para hacer realidad su estrategia de negocio debe, necesariamente, desarrollar una narrativa no sólo solvente sino relevante para ese talento que esa organización necesita atraer y comprometer.

La relevancia de la narrativa es, de hecho, una de las características fundamentales que debe cumplir la denominada propuesta de valor al empleado (EVP por sus siglas en inglés).

Ahora bien ¿qué es lo «relevante» para las personas al elegir dónde trabajar? Según Randstad («Employer Brand Research 2023 – Informe sobre España»), hay cinco criterios claves en la decisión: salario y beneficios atractivos, conciliación profesional y personal, ambiente de trabajo agradable, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo profesional. Se trata de cinco elementos que prácticamente cualquier persona valora en un empleador y conforman lo que podemos denominar la «propuesta de valor universal», que además se mantiene muy estable a lo largo del tiempo.

Teniendo en cuenta los datos anteriores ¿es suficiente con centrar la narrativa de marca empleadora sobre estos elementos universales? ¿Busca todo el mundo lo mismo en su lugar de trabajo? ¿Conciben el trabajo de la misma manera? Evidentemente, no. Al igual que existen distintos tipos de consumidores (arquetipos o *buyer personas*), la marca empleadora también debe conocer sus arquetipos, los perfiles a los que dirigirse con fines de atracción (candidatos activos o pasivos) o con fines de permanencia y compromiso (empleados actuales).

Diferentes colectivos presentan diferentes motivaciones, expectativas e inquietudes a la hora de elegir el lugar donde trabajar y a la hora de decidir quedarse o marcharse. El ejercicio a realizar es el de identificar, en primera instancia, y tipificar, posteriormente, los arquetipos de atracción y/o de empleados que nuestra organización debe tener en cuenta. Algunos de los factores de segmentación a considerar serían:

- **La ubicación geográfica** (ej. las prioridades de los europeos son diferentes a las de las personas en Latinoamérica).
- **El nivel de cualificación** (ej. «cuello blanco» y «cuello azul»).
- **El género** (diversos estudios recogen diferencias en las prioridades de mujeres y de hombres).
- **La edad** (existe abundante literatura orientada a las prioridades, motivaciones y expectativas de las diversas generaciones —*boomers*’, generación x, generación y/*millennials*, generación z, generación alpha—, que orientan a las marcas a la hora de dirigirse al talento teniendo en cuenta sus particularidades).
- **El momento vital** (un ángulo diferente a considerar, a menudo confundido con la edad, más centrado en las prioridades y necesidades diferentes que se generan en distintos momentos de la vida: personas con o sin familia/hijos, personas con dependientes mayores, personas en su madurez profesional y con familia establecida, etapas finales de la carrera profesional, etc. Con frecuencia, las prioridades vienen generadas por estos momentos vitales que, si bien correlacionan altamente con la edad, no guardan relación unívoca con esta).

Solamente a través de una segmentación adecuada del colectivo objetivo y de la tipificación de sus prioridades, motivaciones y expectativas será posible construir esa narrativa de **marca empleadora relevante para cada uno de ellos**; narrativas relevantes y, como última característica fundamental, personalizadas para cada segmento o arquetipo. Esa es la forma de llegar a ellos, de conectar y hacerles saber que esta es la organización en la que encajan, la organización en la que pueden encontrar aquello que persiguen laboralmente.

En este punto, **es importante contar «historias», que no «cuentos»**. Retomando las características de una buena propuesta de valor al empleado, a la «relevancia» le sigue la «realidad» o autenticidad; la narrativa debe construirse y fundamentarse en datos, evidencias y experiencias reales que las personas viven en el día a día en la compañía, sin adornos, sin maquillaje, sin exageraciones. Autenticidad en la base del relato.

Volviendo al caso de la tasa de atención y los peces de colores de 2015, a este hecho siguieron diversas investigaciones que, con el tiempo, devinieron en uno de los factores clave que contribuyen a captar y mantener la atención de las personas. Este factor es, precisamente, la capacidad de contar historias.

Historias auténticas, personalizadas y transmitidas mediante una narrativa relevante para las personas, también como marca empleadora.