

## Marca Empleadora una vinculación desde valores y propósitos



No hay buenas o malas empresas, sino empresas con las que las personas se sintonizan adecuadamente, dependiendo de los valores que éstas profesan.

Inspirada en la reflexión que nos dejó Maya Angelou, “la gente olvidará lo que le dijiste, olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidará cómo la hiciste sentir”, decidí abordar este tema, no desde el conocimiento factual, sobre qué son las cosas, sino desde un conocimiento a posteriori derivado de experiencias e historias que, en este caso, dejan entrever cómo se sienten las personas cuando se implementa o no una estrategia de Marca Empleadora y cómo impacta la imagen de una compañía, básicamente, porque de eso estamos hechos, de eso está hecho el conocimiento, de historias, momentos y experiencias.

Estaba en mi segundo trabajo, en una agencia de investigación de mercados, en la que llevaba algo más de cuatro años y, uno de los clientes, el Gerente de Marketing de una prestigiosa multinacional líder en el mercado de consumo masivo, me ofreció la dirección del Departamento de Investigación inhouse. Emocionada como cualquier jovencita en etapa de proyección profesional, inicié el proceso muy ilusionada con la propuesta, pues implicaba entrar a hacer parte de una multinacional, ejerciendo un cargo directivo y con un incremento salarial significativo, condiciones cautivantes para cualquier profesional. Realicé diferentes pruebas, asistí a varias entrevistas en las que puse en escena todas mis habilidades, logros, ventajas y competencias que finalmente dieron fruto, pues salí seleccionada.

El día que debían entrevistarme para darle cierre al proceso, me invitaron por primera vez a las instalaciones de la compañía y la experiencia de ese episodio fue determinante. Debía llegar y anunciarme en una extensión telefónica, alguien que no conocía bajó por mí a recepción, por cierto, nunca supe su nombre, me saludó y me dió la instrucción de seguirle. Al caminar por varios pasillos finalmente llegamos al área de Marketing y me encontré con un letrero en la puerta de ingreso que decía: “Área restringida. Prohibido el paso. Área confidencial”. Luego al acceder a este espacio, me encuentro con un amplio equipo de personas ubicadas linealmente en unos cubículos blancos; cada una sentada en su lugar de trabajo, con audífonos puestos, observé que nadie volvió su cabeza para mirarnos mientras pasábamos en medio de ellos, nadie sonreía, nadie interactuaba y predominaba en el ambiente un, al parecer, sagrado silencio.

Llegamos a la sala de espera mientras me hacían pasar a la entrevista y fue ahí, en ese preciso instante, en que hice una pausa y fui consciente de que yo no pertenecía a ese lugar, entendí que no había surgido buena química entre la empresa y yo, me sentía distante y ajena a esa cultura, sentía que mi día a día lo iba a pasar en un lugar aunque muy ejecutivo, que no me iba a irradiar vida, movimiento, relacionamiento, disrupción y ocio, variables que para mí son importantes detonantes de creatividad, necesarias para pensar fuera de la caja y romper el estatus quo, que considero clave en el ejercicio de un marketing divergente orientado a vibrar con las necesidades cambiantes del consumidor. De hecho, sentí que la visión y el rol que parecía tener el área de marketing, no eran los mismos que yo manejaba, considero que mercadeo debe ser de puertas abiertas, con profesionales sensibles, cercanos, humanizados y capaz de simbiotizarse con las vivencias diarias de los demás, con sus sentimientos, conflictos y

sueños para así desarrollar una alta empatía que se refleje en el ofrecimiento de productos y estrategias impactantes y sintonizadas con las necesidades reales del mercado.

Al entrar a la entrevista, antes de que me dijeran algo, le compartí a la persona que me recibió, los sentimientos que afloraron en mí en ese momento y, que por esa reveladora experiencia, decidía abandonar el proceso. La reacción de la persona fue de desagrado y malestar total, precisándome tajantemente que era una lástima que no me sintiera bien, pero que lo que más lamentaba es que para ellos el proceso había sido una pérdida de tiempo y recursos y, acto seguido, como dicen coloquialmente, me despachó de su oficina.

Esta decisión mía, irracional para algunos, demasiado sentimental para otros, poco práctica para unos cuantos, pero completamente coherente para mí, refleja lo que actualmente Carolina Borracchia<sup>1</sup> plantea en una de sus obras, sobre lo que influye para sentirse o no atraído para trabajar en una compañía. La autora precisa que la existencia de afinidad con la empresa, no depende solo de una variable, sino de la conjunción de varias, las cuales define en el modelo PIC: Posición, Industria y Compañía.

En mi caso, la variable Industria resultaba completamente atractiva, la proyección de hacer parte de una multinacional líder en el mercado de consumo masivo, fue un detonante importante para interesarme en el proceso, implicaba hacer parte de una industria altamente aspiracional en el medio. Sin embargo, las otras variables como la cultura de la compañía, las condiciones locativas, el estilo relacional de las personas, el ambiente situacional y el rol o posición que dentro de la empresa le daban al área de mercadeo, al cual pertenece investigación, era diametralmente opuesta a la visión que tengo de mi ejercicio profesional, que se deriva de mis valores, ideales, creencias y del sentido que tiene para mí el trabajo.

Posterior a este hecho, recomendé intuitivamente a una persona conocida para esa vacante a la cual después de pasar todo el proceso contrataron, e hizo una carrera interesante y de gran proyección en la compañía. Lo que más le atrajo a mi referida fue el ambiente sobrio, formal, el individualismo en las relaciones, la estandarización y linealidad de los procesos y el rol de estatus, diferenciación y exclusividad que se le daba al área de mercadeo dentro de la organización. Como dirían las abuelas: ¡Tal para cual!, mi referida y el tipo de empresa.

Tomando como referencia esta situación, me ratifico en que no deberíamos categorizar a las empresas como buenas o malas, sino como empresas adecuadas o inadecuadas para un perfil específico de personas. En ese contexto, definiendo la premisa de que no se trata de ser el primero en un ranking general, sino de ser el mejor, el más visible y atractivo para aquellos que se identifican con los valores e ideales de la organización, y que creen en lo que, como empresa, crees y profesas.

Tal como quien me entrevistó lo dijo, mi proceso fue desgastante y, lo fue para ambas partes, pero por lo menos tuve el valor y la claridad de no aceptar el puesto, situación que no pasa en muchos casos en que las personas ingresan a la compañía, hacen sus procesos de inducción, pasan su período de prueba y después de poco tiempo deciden renunciar, porque lo que experimentaron en la empresa ya trabajando en ella, no correspondía con lo que esperaban al ingresar. Generalmente, se le adjudica la culpa a un error de selección, a que la persona es inestable y no sabe lo que quiere y últimamente, se le atribuye a que son millenials y, que ellos por naturaleza son volátiles y no les interesa el concepto de “para toda una vida”.

Pero la realidad es que muchas empresas no entregan el material e información suficiente que le permita al postulante tomar una decisión acertada y acorde a sus expectativas, no se

presentan de manera real, auténtica, completa e integral para ser evaluados de manera objetiva y certera por los candidatos.

Las empresas no han entendido que la dinámica del mercado laboral ha ido cambiando paulatinamente, que ya no solo son las empresas las que tienen la potestad de elegir, sino que también ellas están expuestas a ser o no elegidas por los candidatos, si están alineadas o no a sus expectativas, no solo en beneficios funcionales (sueldo, subsidios, convenios, oportunidades de formación) sino con relación a las experiencias que ofrece, a la participación que posibilita y a los valores que la empresa profesa e ideales que persigue.

De hecho, hoy el trabajo es percibido como un medio de expresión de las necesidades internas de las personas, es una forma de expresarse, de darle sentido a su existencia. Tenemos una fuerza laboral que muestra una mayor preocupación por los aspectos existenciales de sus vidas y de cómo sus trabajos contribuyen a contestar interrogantes sobre el significado y valor de su existencia<sup>ii</sup>. Las personas se preguntan qué tanto el trabajo se conecta con su propósito de vida, cómo contribuye a su desarrollo personal, qué tanto la cultura corporativa está sintonizada con sus valores personales y estilo de vida.

En este contexto, el concepto de Marca Empleadora cobra una importancia significativa para las empresas, pues implica la construcción de una buena reputación corporativa como empleadora, desde atributos que la destacan en términos de imagen para atraer el mejor talento, desarrollando acciones que demuestren el claro compromiso de la organización con sus propios valores<sup>iii</sup>.

Según LinkedIn, las personas experimentan alta incertidumbre al no saber cómo es trabajar en la empresa a la que está aspirando. De hecho, el 66% de los futuros empleados quiere saber más de la cultura y los valores de la empresa antes de inscribirse, y el 75% de los candidatos tienen en cuenta la reputación de una empresa como marca empleadora a la hora de inscribirse en una oferta de empleo.

De ahí la importancia de hacerse cargo de desarrollar este tipo de estrategia, la cual implica construir el posicionamiento sobre los valores de la compañía, definir y mostrar la forma de trabajar de la empresa y revelar cómo se trata al talento, en función del valor o posición que éste tiene para la organización.

Recordemos que no hay empresas buenas o malas sino empresas adecuadas para un perfil específico de personas. Mi referida fue feliz y se sintió realizada en la organización donde yo no lo hubiera sido. No se trata de ser la mejor empresa para todos, sino para aquellas que se identifican con tu esencia, con tu cultura y tus valores. El prestigio que se logre en el medio, está altamente ligado a la coherencia que, tienen los elementos que componen la estrategia, se trata como empresa, de ser única, diferente y consistente con la esencia, así las personas decidirán si quieren o no hacer parte de la dinámica y experiencia que se puede vivir dentro de ella.

En este tipo de vínculo que hoy las personas buscan establecer con las empresas, trasciende una relación netamente laboral y pasa a un plano y sentido existencial, cobra relevancia y significado una frase que escuché en la película “Dios no está muerto”, y que aplica para este contexto y para la vida misma: “para la persona equivocada nunca tendrás valor, pero para la persona correcta lo valdrás todo”. Este es el tipo de relación vinculante que se debería buscar a partir de una estrategia de Marca Empleadora.

Uno de los fallos que cometió la multinacional protagonista de la historia, fue que no le dio visibilidad a su esencia organizacional desde el inicio del proceso. Si bien había coherencia en sus elementos identitarios y culturales, no las revelaban a sus candidatos, no se mostraban, no se hacían visibles. Actitud que claramente refleja que vivían en el viejo paradigma de ser ellos quienes eligen, desconociendo que el mercado tenía también la posibilidad de elegirlos o no, por eso no se tomaban el trabajo de mostrarse como eran, de exponerse para ser evaluados. Cabe aquí resaltar una frase de la sabiduría popular en boca de los abuelos: “no solo se trata de ser, sino de parecer”.

### **Doble Match!**

Me sucedió después de muchos años, en otra entrevista de trabajo, para un empleo que implicaba moverme de domicilio a otra ciudad; entenderán que debía estar segura de mi decisión pues un movimiento de ese tipo involucraba muchas renunciadas, riesgos, incertidumbres, y por eso necesitaba una enfática y contundente motivación para hacer semejante apuesta de vida. Mi posición en esta oportunidad, fue la de ir a escuchar, no iba con el objetivo de persuadir con argumentos convincentes a mis entrevistadores para que me contrataran, sino que por el contrario, quería conocer la esencia de la empresa, su forma de operar, sus defectos, sus anhelos, sus valores, hasta el origen de su creación.

En la entrevista con el Presidente, hijo del fundador de la compañía, busqué la forma de revertir la entrevista y hacer que fuera él quien se desplegara en compartirme su experiencia en la empresa, sus motivaciones diarias de trabajo, sus frustraciones, el proceso de transición de poderes con su padre, su visión de la compañía y cómo trabajaba con el talento que lo acompañaba en su gestión. La experiencia fue maravillosa, pues una cita programada para 30 minutos, se convirtió en una de 90.

En el siguiente encuentro con el gerente de Gestión Humana, fue un poco más difícil lograr que él asumiera el rol de entrevistado, pues insistía en saber de mí, en evaluarme, en conversar sobre mis competencias, hasta que intuitivamente, se me ocurrió explicarle el sentido que buscaba darle a nuestra entrevista, mediante una analogía con el proceso de fecundación entre un óvulo y un espermatozoide. Le expliqué: “el milagro de la vida ocurre cuando un óvulo reconoce al espermatozoide con el que logra una única conexión química, cuando lo identifica, le despeja el camino de entrada y cierra después esa puerta a otros gametos masculinos, en este momento, yo soy el óvulo y quiero conocer al espermatozoide, en este caso la compañía, para identificar si tenemos la química suficiente para juntos, generar vida. Ustedes ya conocieron mi hoja de vida y creería que les interesó, por lo cual estoy aquí, ahora creo que lo importante es que yo los conozca en su esencia más íntima para ver y decidir si somos el uno para el otro”. Al parecer, dicha analogía lo persuadió de mi visión del encuentro, a tal punto que el Gerente decidió hasta darme un paseo por toda la compañía mientras me iba compartiendo lo que era la empresa. Me presentó a las personas con las que nos encontrábamos en el recorrido, conversamos con ellas sobre la gestión del área en que trabajaban, me llevó al departamento de mercadeo para mostrarme las campañas que en ese momento estaban desarrollando, me invitaron a probar sus productos en la cafetería, compartimos con quienes estaban ahí, operarios, administrativos, hablamos sobre su cultura y hasta de temas personales. En fin, conocí a la empresa en su total y máxima expresión.

Como resultado del proceso decidí apostarle a hacer parte de esta grandiosa compañía, básicamente por cómo me hicieron sentir en ese acercamiento a la empresa, en el que pude evidenciar la pasión con que la gente trabajaba en ella, el compromiso que evidenciaban

frente a los objetivos de la compañía, objetivos conocidos por todos, la transparencia de sus principios, el natural relacionamiento que existía entre las personas, el ambiente cálido, informal, sencillo y de pertenencia que se respiraba en todo lugar; igualmente la apertura y cercanía que evidenciaba mercadeo hacia las demás áreas de la compañía y hasta las condiciones locativas que reflejaban la autenticidad de sus valores, sus orígenes y de su identidad. Ah bueno, el salario, los diferentes auxilios ofrecidos, la proyección de carrera, las posibilidades de desarrollo y formación, también tuvieron influencia complementaria en la decisión.

Hoy conociendo cómo se gestiona una Marca Empleadora, entiendo el peso que tuvieron en este proceso, diferentes variables asociadas a la experiencia y no solo a la razón. En efecto, desde esta visión, en la experiencia de marca a nivel empresa, tienen lugar tres dimensiones vivenciales: experiencia sensorial/estética, experiencia emocional y experiencia intelectual<sup>IV</sup>.

Indudablemente, el lugar físico y los estímulos que de él se desprenden generan sensaciones que se asocian a los valores de la marca y de su identidad, y posibilitan o no el generar un lazo afectivo con la empresa. Por otra parte, el impacto intelectual tiene que ver con la presencia de valores en la organización, su conocimiento e interiorización que se refleja en el quehacer diario de las personas. Finalmente, la dimensión emocional se manifiesta en el sentido que tiene el trabajo para las personas, lo que representa para ellas, si lo disfrutaban, si se entretienen con él, si los reta, si les genera emociones gratificantes y trascendentes, connotaciones que, sin duda alguna, se convierten en un detonante de compromiso afectivo que se traduce en el deseo por estrechar el nexo que vincula al empleado con la empresa o en el querer en algún momento hacer parte de ella.

Google es un ejemplo claro de ello. Es reconocida en el medio por tener entre sus prioridades gestionar estas dimensiones de la experiencia; ofrece locaciones cómodas, amigables, disruptivas, en todos sus espacios y buena comunicación. Su identidad marcaría es notoria e identificable; entrega diversos beneficios que hace de la vida de sus colaboradores una experiencia agradable y placentera: reciben transporte gratuito, desayuno, comida, cena, hay islas de café y bebidas en todo momento, tienen salas de descanso y espacios comunes que favorecen las relaciones entre empleados, obtienen asistencia sanitaria, generosas vacaciones y licencias, apoyo en cursos de formación, asesoramiento legal y múltiples beneficios. Son consistentes en sus principios y propósito de existencia: Google es un solucionador de problemas y un democratizador del conocimiento, de ahí que todos sus productos se enfoquen en impactar la sociedad desde ese principio y que la gente ame sentirse parte de este propósito. Por eso, y por muchas cosas más, Google se ha convertido en un referente aspiracional para las personas, podría decirse que ellos ya no buscan candidatos, todos llegan natural y orgánicamente a la empresa, pues su reputación empleadora es tan sólida y consistente que todos quieren trabajar en Google.

Otro caso interesante es Netflix. Ellos basaron la construcción de su posicionamiento de Marca Empleadora en el conocimiento de su gente, entendiendo que quienes trabajaban ahí, se caracterizaban por ser personas que unen sus fuerzas en favor de algo que va más allá de los resultados, son personas dispuestas a solucionar problemas, que se adaptan al cambio y siempre están buscando algo nuevo por crear. Por ello, la compañía decidió confiar en sus colaboradores, valorar su curiosidad, pasión y habilidad de comunicación, motivando a los equipos a hablar y colaborar dándoseles voz propia para opinar y aportar nuevas ideas al negocio. Esta cultura refleja los principios organizacionales sobre los que Netflix define su

esencia: libertad y responsabilidad, que también se expresa en su lema interno: “A great workplace combines stunning colleagues and hard problems”.

## Cómo construir una Marca Empleadora

Espero que muchos de ustedes estén ya inquietos en su espíritu, preguntándose ¿Cómo empezamos? Es un proceso sencillo, emocionante, retador y que exige dedicación y pasión. Ojo, no vayan a caer en el error de hacer un listado de ideas que les han surgido a lo largo de esta lectura y empezar a implementarlas, no caigan en la trampa de planear tácticas sin tener una estrategia; tómense el tiempo de construirla, hagan una pausa estratégica en el diario vivir y dediquen tiempo valioso al proceso que implica construir una Marca Empleadora auténtica, transparente, original y única, porque ésta va a nacer de lo que su empresa, en esencia es. Para ello, tomen como referencia los siguientes pasos:

- Arme un equipo:

Confórmelo con personas de Gestión del Talento Humano, Marketing y Comunicación, quienes desde sus competencias son indispensables para la definición de los valores de la empresa de cara a los consumidores y colaboradores, para alinear la Marca Empleadora con la marca producto, para transmitir la estrategia entre los diferentes stakeholders mediante un plan de comunicación y para aplicar las estrategias de branding de la Marca Empleadora a todos los niveles de la organización y conseguir un acertado alineamiento corporativo.

- Redescubra la empresa:

Proponemos hacer un redescubrimiento de la organización y de sus stakeholders, acción que se define lingüísticamente como: “volver a sentir interés por algo o alguien que se había olvidado”:

- Vuelva a los orígenes de la compañía, investigue su historia, las anécdotas que envuelven su nacimiento y evolución, identifique los valores y motivaciones que estuvieron detrás de la creación de la empresa, profile la personalidad de sus fundadores y los ideales que movían su vida. En este proceso descubrirá la fuerza que motivó e impulsó su creación, ahí descubrirá la fuente del propósito de la empresa, el por qué hace lo que hace, su motivación, sus ideales, la razón por la que debería importarle a alguien. Esto es lo que llamamos el Porqué, concepto que acuñó Simón Sinek definiéndolo como el propósito elevado e inspirador de las compañías y al que las personas realmente se afilían.
- Igualmente, busque conocer qué piensan sus stakeholders, la percepción que tienen de la marca, de la empresa y qué representaciones simbólicas, emocionales y vivenciales ha construido la marca a partir de las improntas que ha dejado en ellos.

Para estos procesos se sugiere hacer una investigación de mercados con metodología cualitativa, ya que las técnicas de este tipo de investigación, son las que permiten acceder a las estructuras psíquicas de las personas, consciente, subconsciente e inconsciente, donde

residen las representaciones que revelan la esencia auténtica de la marca y las verdades ocultas o insights que vinculan a las personas con ella.

- Redefina su Posicionamiento, humanice su marca y empresa:

Proponemos redefinir la empresa desde una visión humanizada, es decir, desde sus valores y propósitos. Para ello proponemos dos modelos: El Círculo de Oro<sup>v</sup> que plantea Sinek donde se define la empresa desde tres dimensiones: Lo que hace (negocio en el que está), el cómo lo hace (la forma diferencial en que lo hace) y por qué lo hace (el propósito superior de la marca, fundamentado en los valores e ideales que defiende).

El otro modelo ayuda a definir el Libreto de Acción de la marca. Esto se hace identificando el arquetipo que ésta representa. Los arquetipos, son figuras o personajes universales presentes en todas las culturas, que cumplen un rol particular a través del cual expresan actitudes y posiciones particulares frente a la vida. Carol Pearson<sup>vi</sup> quien adaptó este concepto de Carl Jung a la gestión marcaria, propone encontrar el alma de la marca y expresarla a través de los sentimientos e instintos universales propios de alguno de esos personajes, determinando cómo actúa, cómo se comunica, qué comunica, por qué lucha, cómo ve la vida y cómo se relaciona.

- Diseñe un Planteamiento Estratégico humanizado:

Teniendo en cuenta el posicionamiento enmarcado por el Círculo de Oro y el Arquetipo de la marca:

- Defina la propuesta de valor de la empresa o EVP (Employee Value Proposition) que es la respuesta concreta a la pregunta “¿Por qué la gente debería trabajar en la empresa y no irse a la competencia?”. Ese es el centro de la estrategia de Marca Empleadora y alrededor de la cual las comunicaciones y acciones deberían ser construidas pues eso es lo que hace a la empresa única, y por lo que vale la pena trabajar en ella.
- Igualmente, alinee la Estrategia de Identidad de la compañía a la redefinición del posicionamiento, considerando los diferentes vectores identitarios que Joan Costa<sup>vii</sup> propone: 1) Identidad cultural que desde esta visión, sería el Círculo de Oro; 2) la identidad verbal que es el sistema de signos lingüísticos y simbólicos de la marca, sus logotipos y colores; 3) la identidad visual, el diseño y estilo de la comunicación en los mensajes, el packaging, la señalética y el manejo de redes; 4) su identidad objetual que se ve reflejada en la experiencia del consumidor con el bien y servicio de la empresa; 5) la identidad ambiental o locativa, que incluye la adaptación de la arquitectura corporativa, la ambientación, decoración, espacios, los rituales o protocolos establecidos y, finalmente, 6) la identidad comunicacional, que es el concepto de comunicación que se va a utilizar, persuasivo, informativo, educativo, etc.
- Reformule sus procesos de reclutamiento basándose también en valores. Profile cada cargo con los valores de la empresa relacionados con la gestión e identifique en el candidato si tiene afinidad con estos. El objetivo es vincularse con personas que creen en lo que la empresa cree.

○ Socialice su estrategia:

Diseñe un plan estratégico de comunicación, orientada a dos focos: la atracción del talento y la gestión del talento interno. Dentro del plan tome en consideración algunos elementos importantes:

- De la voz a sus colaboradores, ellos son los mejores embajadores de la marca, pues tienen auténticas y variadas experiencias que contar de cómo es trabajar en la empresa. Trate de que su prescripción no sea obligada o inducida, como en algunos lugares que se da la instrucción de viralizar un contenido. Si bien las personas lo hacen es un compromiso normativo o por obligación, es mejor buscar que sea un compromiso afectivo, espontáneo o de cohesión, que se sientan tan enamorados, admirados y orgullosos de su marca que naturalmente quieran compartir su experiencia con otros.
- No se enfoque sólo en su público interno, considere el modelo de las 4C que Borracchia propone tener en cuenta: Colaboradores, Ex Colaboradores, Candidatos aceptados y Candidatos no contratados, ya que desde su experiencia con la marca, todos pueden ser prescriptores de ella.
- Use y cuide su comunicación en las redes sociales, ya que es el canal al que la gente acude para conocer la empresa y consultar opiniones antes de inscribirse en las ofertas de la compañía.
- Involucre a toda la compañía. Los públicos se crean una imagen desde cualquier punto de contacto que tengan con la empresa. Busque que desde todas las áreas se brinde una experiencia memorable y alineada con su esencia.
- Utilice el Storytelling como formato de comunicación, pues además de impregnarle un tono humanizado y cercano a sus contenidos, es el mejor instrumento para construir y comunicar valores y propósitos. Además, desde la psiquiatría se plantea que los relatos compartidos crean conexiones entre las personas y construyen un sentido de pertenencia a una comunidad particular.

Finalmente, y a manera de síntesis, es importante tener en cuenta que para lograr una reputación como Marca Empleadora se requiere tener foco, renuncia y consistencia en la estrategia definida, deben apuntarle a construir la marca y simultáneamente desarrollar fieles y apasionados embajadores y, siempre garantizar tener una propuesta de valor diferencial que comunicar y, comunicarla, darle la visibilidad necesaria para generar amor a primera vista con los stakeholders, un amor que se debe alimentar día a día, con motivos que inspiren mantener una relación duradera y significativa.

**© Elizabeth Maria Osorio Tinoco**

*Psicóloga y DirCom por la Universidad de Las Américas, UDLA, Ecuador*

*Directora Gerente de AQUAVIVA, Consultoría en Comunicación Estratégica, con sedes en Ecuador y Colombia*



---

<sup>i</sup> Borracchia, Carolina. (2018). Las compañías también tienen zona de confort: errores más comunes en la gestión de marca empleadora. 2ª Edición ampliada. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Nicolás Agustín DiCandia.

<sup>ii</sup> Neal J. (1997). Spirituality in management educational: A guide to resources. *Journal of Management Education*, 21, 121-140

<sup>iii</sup> <https://www.cronista.com/itbusiness/Que-es-una-marca-empleadora-20160426-0019.html> Copyright www.cronista.comta

<sup>iv</sup> Gavilan, Diana, Avello María, Fernández, Susana. (2014). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Universia Business Review*. Cuarto Trimestre Issn: 1698-5117

<sup>v</sup> Sinek, Simón. (2014). La clave es el Porqué. Ed Península, 295 páginas.

<sup>vi</sup> Pearson, Carol. Mark, Margaret (2001) *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*. McGraw Hill Professional, 384 páginas

<sup>vii</sup> Costa, Joan. Costa, J. (2012). *El DirCom de hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva Economía*.

